



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Apoio Organizacional nas Unidades de Artilharia: Implicações para os níveis de Empenhamento e Satisfação**

**Autora**

**Aspirante Oficial Aluna de Artilharia Rita Damásio Neves da Silva**

**Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, 15 de julho de 2013**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Apoio Organizacional nas Unidades de Artilharia: Implicações para os níveis de Empenhamento e Satisfação**

**Autora**

**Aspirante Oficial Aluna de Artilharia Rita Damásio Neves da Silva**

**Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, 15 de julho de 2013**

## **Dedicatória**

“À memória do meu Pai,  
À minha fabulosa Mãe e Irmã”

## **Agradecimentos**

Na realização deste trabalho foi percorrido um longo caminho sendo esta a parte mais gratificante, agradecer a todos aqueles que contribuíram para que esta jornada se concretizasse.

A minha honesta gratidão:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha, por todos os seus conselhos, contributos e apoio na realização deste trabalho.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Artilharia Élio Teixeira dos Santos, pela sua constante disponibilidade para ajudar.

Ao Coronel Carlos Manuel Cordeiro Rodrigues, Coronel José Mota Mendes Ferreiro, Coronel Carlos Aberto Borges da Fonseca, comandantes das Unidades que tive oportunidade de contactar, pela disponibilidade imediata que demonstraram autorizando a realização do questionário nas suas Unidades.

A todos os militares a quem os questionários foram aplicados.

Ao Capitão de Artilharia Rui César Sequeira Heleno e ao Tenente de Artilharia Fernandes, pela disponibilidade que demonstraram.

À minha família e amigos por tudo.

Ao Bruno.

## **Resumo**

O presente trabalho explora a relação indivíduo-organização, materializada através do apoio e do clima organizacional com implicações nos níveis de empenhamento organizacional e satisfação no trabalho. A inexistência de estudos em contexto militar, em particular em Unidades de Artilharia que expliquem os níveis de empenhamento e satisfação, justifica a pertinência desta investigação. Os dados foram recolhidos tendo por base uma amostra de 253 indivíduos de três Unidades de Artilharia.

Para a realização do estudo foram utilizados o Questionário de Clima Organizacional que contempla oito dimensões (“clareza de objetivos”, “respeito e valorização”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “progressão na carreira”, “envolvimento na tomada de decisões”, “trabalho em equipa” e “moral e motivação”), o Questionário sobre a Perceção de Apoio Organizacional, o Questionário sobre Empenhamento Organizacional e o Questionário de Satisfação no Trabalho.

O estudo demonstrou que os indivíduos com maior perceção de apoio organizacional e clima organizacional, particularmente nas dimensões de “motivação e moral” e “envolvimento na tomada de decisão”, têm maiores níveis de empenhamento e satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Perceção de Apoio Organizacional, Clima Organizacional, Empenhamento Organizacional, Satisfação no Trabalho.

## **Abstract**

The present work paper explores the relationship between individual and organization, materialized through support and organizational climate with implications on the organizational commitment and job satisfaction levels. The lack of studies in the military context, particularly in Artillery Units, that explain the levels of commitment and satisfaction, justifies the relevance of this research. Data were collected based on a sample of 253 individuals from three Artillery Units.

For the study were used the Organizational Climate Questionnaire covering eight dimensions ("clear goals", "respect and appreciation", "communication", "reward system", "career", "involvement in decision making", "teamwork" and "morale and motivation"), the Questionnaire on Perceived Organizational Support, the Organizational Commitment Questionnaire and the Work Satisfaction Questionnaire.

The study demonstrated that individuals with higher perceptions of organizational support and organizational climate, particularly on the dimensions of "motivation and morale" and "involvement in decision making", have higher levels of commitment and job satisfaction.

**Key words:** Organizational Support Perception, Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Satisfaction.

## Índice Geral

Dedicatória .....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral .....	v
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Quadros .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Lista de Apêndices .....	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....	xii
<b>Parte I – Parte Teórica.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Enquadramento e justificação da escolha do tema .....	1
1.2.    Pergunta de partida e perguntas derivadas.....	3
1.3.    Objetivos da investigação .....	4
1.4.    Hipóteses.....	4
1.5.    Metodologia e modelo de investigação .....	5
1.6.    Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos .....	6
<b>Capítulo 2 - Perceção de Apoio e Clima Organizacional.....</b>	<b>7</b>
2.1.    Perceção de Apoio Organizacional.....	7
2.1.1.    Antecedentes da Perceção de Apoio Organizacional .....	8
2.1.2.    Consequentes da Perceção de Apoio Organizacional.....	9
2.2.    Clima Organizacional .....	10
<b>Capítulo 3 - Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>13</b>
3.1.    Empenhamento Organizacional.....	13
3.2.    Modelo Tridimensional de Allen e Meyer.....	13
3.2.1.    Empenhamento Afetivo .....	15
3.2.1.1.    Antecedentes do Empenhamento Afetivo .....	16
3.2.1.2.    Consequentes do Empenhamento Afetivo.....	17
3.2.2.    Empenhamento Instrumental .....	18

3.2.2.1. Antecedentes do Empenhamento Instrumental .....	20
3.2.2.2. Consequências do Empenhamento Instrumental .....	21
3.2.3. Empenhamento Normativo .....	21
3.2.3.1. Antecedentes do Empenhamento Normativo .....	22
3.2.3.2. Consequências do Empenhamento Normativo .....	23
3.3. Relação entre o Empenhamento Afetivo, Instrumental e Normativo .....	24
3.4. Satisfação no Trabalho .....	26
<b>Parte II – Parte Prática .....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 4 - Metodologia.....</b>	<b>28</b>
4.1. Amostra.....	28
4.2. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	29
4.3. Instrumentos .....	31
4.3.1. Questionário de Empenhamento Organizacional .....	31
4.3.2. Questionário de Apoio Organizacional .....	34
4.3.3. Questionário de Clima Organizacional.....	35
4.3.4. Questionário de Satisfação no Trabalho .....	37
4.4. Procedimento .....	37
<b>Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>40</b>
5.1 Percepção de Apoio Organizacional.....	40
5.1.1 Comparação por Unidade .....	40
5.1.2 Comparação por Classe .....	41
5.2 Clima Organizacional .....	41
5.2.1 Comparação por Unidade .....	41
5.2.2 Comparação por Classe .....	43
5.3 Grau de Empenhamento Organizacional .....	44
5.3.1 Comparação por Unidade .....	44
5.3.2 Comparação por Classe .....	45
5.4 Satisfação no Trabalho .....	46
5.4.1 Comparação por Unidade .....	46
5.4.2 Comparação por Classe .....	47
5.5 Relação entre Apoio, Clima, Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho .....	48
<b>Capítulo 6 - Considerações Finais.....</b>	<b>52</b>
6.1. Conclusões.....	52



6.2.	Limitações da Investigação.....	54
6.3.	Desafio para Futuras Investigações .....	54
<b>Bibliografia.....</b>		<b>55</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>63</b>
Apêndice A – Questionário de Empenhamento, Apoio, Clima e Satisfação no Trabalho .....		
	.....	AP A - 1
Apêndice B – Quadro 2 - Itens do empenhamento organizacional .....		AP B - 1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada.....	5
Figura 2 – Caracterização da amostra por Unidades .....	29
Figura 3 – Caracterização da amostra por Batarias .....	29
Figura 4 – Caracterização da amostra por Classes .....	30
Figura 5 – Caracterização da amostra por Género .....	30

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Cronologia das várias definições de clima organizacional.....	11
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Descrição das dimensões do empenhamento organizacional e dos itens que as compõem.....	32
Tabela 2 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach.....	33
Tabela 3 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach.....	34
Tabela 4 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach.....	35
Tabela 5 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach.....	36
Tabela 6 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach.....	37
Tabela 7 – Escala de Percepção Apoio Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade .....	40
Tabela 8 – Escala de Percepção Apoio Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe.....	41
Tabela 9 – Escala Clima Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade.....	42
Tabela 10 – Escala Clima Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade.....	43
Tabela 11 – Escala Empenhamento - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade.....	45
Tabela 12 – Escala Empenhamento - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe.....	46
Tabela 13 – Escala Satisfação - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade.....	47
Tabela 14 – Escala Satisfação - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe.....	47
Tabela 15 – Corelação entre as variáveis Apoio, Clima, Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho .....	49

## **Lista de Apêndices**

Apêndice A - Questionário de Empenhamento, Apoio, Clima e Satisfação no Trabalho.....	
.....	AP A - 1
Apêndice B – Quadro 2 - Itens do empenhamento organizacional .....	AP B - 1

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

<b>AM</b>	Academia Militar
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>EO</b>	Empenhamento Organizacional
<b>EPA</b>	Escola Prática de Artilharia
<b>OST</b>	<i>Organizational Support Theory</i>
<b>POS</b>	<i>Perception of Organizational Support</i>
<b>RAAA1</b>	Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1
<b>RA5</b>	Regimento de Artilharia Nº5
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>SPOS</b>	<i>Survey of Perceived Organizational Support</i>
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Introdução**

##### **1.1. Enquadramento e justificação da escolha do tema**

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Militares, na especialidade em Artilharia, e está subordinado ao tema “Apoio Organizacional em Unidades de Artilharia: Implicações para os níveis de Empenhamento e Satisfação”.

Os Recursos Humanos (RH) são, como Chiavenato (1999) refere, a principal componente das organizações, apesar dos recursos materiais e financeiros também se consideram necessários para o seu correto funcionamento. Porém, se não fosse o homem a gerir todos esses recursos corretamente, as organizações não subsistiam nem prosperavam. “As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (Chiavenato, 1999, p. 5).

Os obstáculos e desafios de distintas naturezas que diariamente têm de ser enfrentados no contexto individual de cada organização, implicam que seja fundamental a formação e a manutenção de um ambiente favorável e propício de forma a dar resposta às mais variadas exigências e proporcionando sempre, os melhores desempenhos possíveis em cada situação.

O estudo das perceções que os trabalhadores constroem acerca dos aspetos do seu trabalho, tem sido uma das temáticas de maior interesse no campo do comportamento organizacional (Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira & Santos, 2009).

No presente trabalho iremos abordar conceitos que assumem papéis relevantes, em particular no trabalhador, e em geral na organização: o apoio organizacional, o clima organizacional, empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho.

Segundo Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) o conceito de apoio organizacional baseia-se na percepção que os indivíduos têm acerca da forma como a organização os valoriza, os reconhece e recompensa, sendo determinante no comportamento organizacional dos indivíduos.

Tendo em conta que iremos aprofundar o conceito de apoio organizacional, a análise do clima organizacional assume um carácter explicativo e complementar, uma vez que transmite uma visão mais abrangente do ambiente interno nas organizações, com implicações no comportamento individual e coletivo, nomeadamente nos níveis de empenhamento e satisfação.

A satisfação no trabalho, de acordo com Ferreira e Sousa (2006), é um estado afetivo que resulta da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização, estando condicionada pelo seu ambiente interno. Assim, a satisfação no trabalho é condicionada, de certa forma, pelo apoio e pelo clima organizacional.

Em estudos realizados sobre as variáveis do comportamento organizacional, verifica-se que o empenhamento organizacional é aquela que mais se associa a um aumento de produtividade e eficácia organizacional, estando associada a comportamentos que geram um bom funcionamento das organizações, como sejam a intenção dos indivíduos de permanecerem na organização, de efetuarem um esforço em benefício da mesma e de terem um desempenho elevado (McCaul, Hinsz, & McCaul, 1995; Morgan & Hunt, 1994).

Dada a importância que estes conceitos têm nos indivíduos e o impacto que estes têm no seio das organizações, é fundamental que seja elaborado um estudo sobre a percepção que os trabalhadores têm do apoio organizacional. No entanto, deve-se elaborar uma pesquisa mais abrangente que permita diagnosticar o ambiente interno da organização em geral, a fim de identificar lacunas e questões relevantes e pertinentes relativas às práticas, estruturas, processos e políticas adotadas pela organização que influenciam negativamente e positivamente os desempenhos, a eficácia e o funcionamento da organização no seu todo.

Pretende-se assim com a investigação, numa primeira fase identificar as principais lacunas internas que levam a fracos desempenhos e à insatisfação, destacando também os aspetos positivos, e posteriormente propor políticas que permitam otimizar o ambiente interno organizacional e criar condições favoráveis ao empenhamento e satisfação dos indivíduos.



## 1.2. Pergunta de partida e perguntas derivadas

Foi elaborada a seguinte pergunta de partida com vista a concretizar o objetivo do presente trabalho de investigação aplicada: **“Que influência tem o apoio e o clima organizacional nos níveis de empenhamento e satisfação dos militares da Arma de Artilharia?”**. Assim, o objetivo geral do presente estudo é avaliar de que forma o apoio e o clima organizacional se relacionam com o empenhamento e a satisfação no trabalho. Como objetivo específico, verificar as diferenças destas variáveis ao nível da classe e da unidade.

Para explicitar a pergunta de partida foram formuladas questões derivadas tendo cada uma delas uma hipótese associada que permitirá responder de forma mais completa à pergunta de partida.

**QD1:** Existem dimensões do clima organizacional que são percecionadas de forma diferente na classe de praças, sargentos e oficiais?

**QD2:** As dimensões do clima organizacional estão diretamente relacionadas com as componentes do empenhamento organizacional?

**QD3:** Existem dimensões do clima organizacional que contribuem para maiores níveis de insatisfação?

**QD4:** A perceção do apoio organizacional é percecionada de forma diferente pelas diferentes classes profissionais?

**QD5:** Será que maiores níveis de perceção de apoio organizacional estão diretamente relacionados com maiores níveis de empenhamento organizacional?

**QD6:** As componentes do empenhamento organizacional diferem consoante a classe profissional?

**QD7:** Os níveis de satisfação no trabalho percecionados diferem consoante a classe profissional?

**QD8:** Será que maiores níveis de satisfação no trabalho correspondem a maiores níveis de empenhamento afetivo?

### 1.3. Objetivos da investigação

A presente investigação tem como objetivo estudar variáveis do comportamento organizacional, em particular, determinar em que medida o apoio e o clima organizacional em algumas Unidades de Artilharia do Exército Português, mais concretamente na EPA (Escola Prática de Artilharia), no RAAA1 (Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1) e no RA5 (Regimento de Artilharia Nº5), tem implicações nos níveis de empenhamento e de satisfação no trabalho.

Pretende-se de uma forma mais específica estudar a relação entre estes conceitos e verificar se existem diferenças de perceção nas diferentes Unidades de Artilharia e nas diferentes classes profissionais.

### 1.4. Hipóteses

Decorrente das questões elaboradas e dos objetivos da investigação, são formuladas as seguintes hipóteses com o objetivo de caracterizar o ambiente interno nas Unidades de Artilharia, e verificar até que ponto tem influência nos diferentes níveis de empenhamento (afetivo, instrumental e normativo) e de satisfação. Verificam-se também se existem diferenças entre classes profissionais e Unidades.

**H1.1:** A informação e comunicação que chega à classe de praças é menor do que a que chega às classes de sargentos e oficiais.

**H1.2:** A classe de praças apresenta níveis menores no envolvimento na tomada de decisão do que os oficiais e sargentos.

**H1.3:** A motivação e moral é mais elevada nas classes de oficiais do que nas classes de praças e sargentos.

**H2.1:** Maior perceção de respeito e valorização relaciona-se positivamente com maiores níveis de empenhamento afetivo.

**H2.2:** Maior satisfação para com o sistema de recompensas e progressão na carreira relacionam-se com maiores níveis de empenhamento normativo.

**H3:** A progressão na carreira é a dimensão do clima organizacional que contribui para maiores níveis de insatisfação.

**H4:** A perceção de apoio organizacional é independente da classe.

**H5:** Maiores níveis de perceção de apoio organizacional correspondem a maiores

níveis de empenhamento afetivo e normativo.

**H6.1:** A classe de praças apresenta um empenhamento afetivo mais baixo do que as restantes classes.

**H6.2:** A classe de oficiais e sargentos apresentam maiores níveis de empenhamento normativo do que a classe de praças.

**H7:** A classe de oficiais apresenta maiores níveis de satisfação no trabalho do que as restantes classes.

**H8:** Maiores níveis de satisfação no trabalho relacionam-se com maiores níveis de empenhamento afetivo.

## 1.5. Metodologia e modelo de investigação

No que diz respeito à redação do trabalho, esta investigação foi elaborada com base no Anexo F à NEP 520 DE 30 de junho de 2011, da Academia Militar.

Em termos da metodologia de investigação, foi seguida a que se encontra esquematizada na Figura 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada, e que se passa de seguida a detalhar.

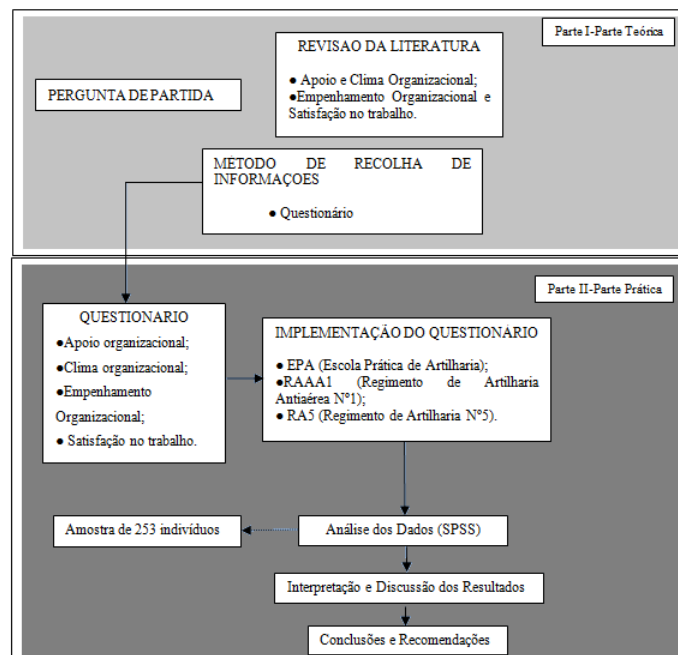


Figura 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada

Como ilustrado na Figura 1 – Organograma explicativo da metodologia adotada, o trabalho inicia-se com uma parte teórica (I), tendo como referência a pergunta de partida que orienta e regula a revisão de literatura, procurando-se enquadrar e justificar a pertinência das temáticas em questão, nomeadamente do apoio e clima organizacional e do empenhamento e satisfação organizacional. Adotando o questionário como método de recolha de dados, passamos para o estudo experimental, ou seja, para a parte prática (II). Na parte prática, procedeu-se à elaboração de um questionário global que aborda respetivamente cada uma das temáticas da investigação. O questionário foi aplicado em três Unidades de Artilharia do Exército Português, nomeadamente na EPA (Escola Prática de Artilharia), RAAA1 (Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1) e no RA5 (Regimento de Artilharia Nº5).

A amostra foi constituída por 253 indivíduos, abrangendo praças, sargentos e oficiais destas três Unidades de Artilharia do Exército Português.

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram tratados e analisados no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS-15).

## **1.6. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos**

A investigação está estruturada em seis capítulos que são distribuídos equitativamente em duas partes: enquadramento teórico (parte teórica) e o estudo experimental (parte prática).

Assim, a primeira parte do trabalho é constituída por três capítulos, o primeiro corresponde à introdução e os restantes a uma revisão da literatura, visando o enquadramento conceptual do apoio e clima organizacional, bem como do empenhamento e da satisfação. A segunda parte do trabalho, de natureza empírica, é constituída pelos restantes três capítulos que contemplam a metodologia, a apresentação, análise e discussão dos resultados e, por fim, as respetivas conclusões e recomendações do presente estudo para futuras investigações, bem como as referências bibliográficas e apêndices que sustentam a componente teórica e prática.

## Capítulo 2

### Percepção de Apoio e Clima Organizacional

#### 2.1. Percepção de Apoio Organizacional

Os trabalhos realizados por Eisenberg et al. (1986) vieram modificar a perspectiva que se tinha até então da relação empregado e empregador. Pela primeira vez foi dada ênfase ao empenhamento da organização para com os seus trabalhadores, e não ao contrário, dos trabalhadores para com a organização. A percepção de apoio organizacional ou de suporte organizacional (*Perception of Organizational Support* - POS) é a percepção global que os trabalhadores têm do empenhamento da organização para com eles, ou seja do apoio que a organização lhes confere, sendo desenvolvida com base nas crenças globais que os indivíduos adquirem, nomeadamente se a organização os valoriza ou se preocupa realmente com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Segundo a Teoria de Apoio Organizacional (*Organizational Support Theory* - OST) os trabalhadores tendem a atribuir características humanas à organização, portanto personificam-na e encaram as suas ações como um indicador de tratamento favorável ou desfavorável (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Esta tendência de atribuir características humanas à organização, aliada à norma da reciprocidade de Gouldner (1960) e à troca social (Blau, 1964), permite que os indivíduos adquiram um sentimento de dívida para com a organização que estimula o aparecimento de um empenhamento afetivo<sup>1</sup> mais forte para com ela (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Nesta linha de pensamento, Lee e Peccei (2007) acrescentam que não é só a norma da reciprocidade e da troca social que influencia o comportamento, mas também a necessidade socio-emocional é decisiva para o empenhamento dos indivíduos. As necessidades de preenchimento socio-emocionais como a de aprovação, autoestima e afiliação podem ser preenchidas pela percepção de apoio organizacional que irá produzir no

---

<sup>1</sup> Iremos abordar a temática de empenhamento afetivo mais à frente.

indivíduo um aumento de empenhamento afetivo e identificação para com a organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Meyer e Allen (1997) consideram que a repetida associação de experiências psicologicamente gratificantes com a organização podem resultar numa forte ligação emocional positiva que origina nos indivíduos um desenvolvimento afetivo com a organização e ao mesmo tempo um processo de identificação e interiorização dos valores e objetivos organizacionais.

Maiores níveis de empenhamento afetivo e motivação, melhores e maiores desempenhos, esforços adicionais e comportamentos inovadores, bem como uma diminuição do absentismo<sup>2</sup> e *turnover*<sup>3</sup> são algumas das consequências organizacionais de um elevado nível de percepção de apoio organizacional (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Shore & Shore, 1995).

O comportamento do indivíduo em contexto organizacional vai ser influenciado pelas suas crenças, caso se trate de um trabalhador que acredita que a organização o valoriza, reconhece e se preocupa realmente com ele. Este trabalhador irá demonstrar, muito provavelmente, um maior empenhamento relativamente a outro que considere que a organização não o valoriza, não reconhece, nem se preocupa com as suas necessidades. Em síntese, deduzir a intensidade da relação empregado e empregador, encontrando os fatores que estão na base da formação das crenças dos indivíduos e conhecer como é que a organização é percebida pelos trabalhadores permitirá tirar importantes ilações e implicações para o estudo do comportamento organizacional.

### **2.1.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional**

A OST considera que existem três antecedentes de percepção de apoio organizacional: a justiça/equidade de tratamento, apoio da chefia e políticas e práticas de RH, nomeadamente as recompensas organizacionais e as condições de trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004).

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada para designar a soma dos períodos em que os indivíduos se encontram ausentes do trabalho, não sendo uma ausência motivada por doença prolongada ou licença legal (Chiavenato, 1994).

<sup>3</sup> Vontade do indivíduo em abandonar a organização onde pertence.

As chefias, em contexto militar, de acordo com a OST, são considerados agentes organizacionais pois são eles que orientam e avaliam o desempenho dos trabalhadores e, portanto, as crenças que os trabalhadores adquirem incidem sobre estes agentes. A percepção que os trabalhadores têm acerca do grau de valorização dos agentes organizacionais com implicações no seu bem-estar desencadeia uma relação favorável entre o trabalhador e a organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004).

No que diz respeito às políticas e práticas de RH, nomeadamente a segurança no trabalho, a formação, a autonomia, a participação na tomada de decisões, e oportunidades de promoção e recompensas estão correlacionadas positivamente com a POS (Shore & Shore, 1995; Rhoades & Eisenberger, 2002).

De salientar um aspeto importante relacionado com as recompensas, nem todas as iniciativas da organização, e particularmente as ações dos agentes organizacionais, têm o mesmo impacto nos trabalhadores. Os indivíduos que recebem um tratamento positivo organizacional formam processos de julgamento adicionais, que se forem considerados resultado de regulamentações ou motivações externas, produzirão um efeito negativo na POS. Por outro lado, se forem considerados resultado de uma iniciativa da organização, produzirá um aumento de POS (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

### **2.1.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional**

Em função da interpretação do tratamento organizacional, os indivíduos adquirem comportamentos distintos, surgindo diversas consequências organizacionais. Centrando-nos na norma da reciprocidade, os trabalhadores que pertencem a uma organização onde satisfazem as suas necessidades sócio emocionais (exemplo: respeito e carinho) e recursos impessoais (exemplo: ordenado) consideram que também têm de retribuir e ajudar a organização a atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004). As oportunidades, as recompensas e o reconhecimento, aumentam a POS dos indivíduos que por sua vez levam a expectativas de desempenhos superiores, que irão ser recompensados novamente pela organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004). O início do ciclo começa com a recompensa, dando lugar a um aumento de POS que levará a bons desempenhos por

parte dos trabalhadores e que a organização acaba por recompensar, finalizando um ciclo e começando outro.

Relativamente ao empenhamento organizacional, mais concretamente ao empenhamento afetivo, a OST assegura que à medida que as necessidades sociais e emocionais (exemplo: estima, aprovação e apoio emocional) dos indivíduos vão sendo preenchidas, fortalece-se uma ligação emocional que vincula o indivíduo à organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004).

A relação da satisfação no trabalho com a POS também foi estudada, sendo que, estudos apontam para a ideia de que a POS afeta diretamente a satisfação (Shore & Tetrick, 1991).

## **2.2. Clima Organizacional**

O conceito de clima organizacional assumiu especial relevância quando o ambiente interno das organizações passou a ser considerado determinante para os comportamentos dos indivíduos, membros da organização hierarquicamente definidos. Louro (1995) afirma que o ambiente interno das organizações é uma das variáveis que mais parece influenciar os comportamentos dos indivíduos no seio da organização, sublinhando a importância do clima como ferramenta de gestão. Investigações conduzidas por Kurt Lewin sobre estilos de liderança concluíram que o clima pode ter influência na produtividade das organizações (Schneider, 1985, citado por Neves 2000).

O conceito de clima organizacional é um constructo que desde a sua origem gerou bastante controvérsia, tanto na própria definição do seu significado como no consenso da sua origem.

Alguns autores defendem que os estudos iniciais de clima começaram com Argyris, em 1958 (Soares, 2007). No entanto, existe quem considere que a conceptualização deste conceito foi abordada pela primeira vez com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, em 1960, nos Estados Unidos da América (Rizzatti, 2002). E ainda existem outros que consideram que Lewin já tinha feito referência ao constructo, quando afirmou que a percepção dos atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo é determinante dos comportamentos (Vala, Monteiro, & Lima, 1988; Calado & Sousa, 1993).



Desde a sua conceção que o clima organizacional comportou variados significados ao longo do tempo, não existindo consenso e tornando difícil a clarificação do termo. Os critérios adotados para a sua definição são diversos: sentimentos, percepções, descrições, características organizacionais, representações, atitudes, sentimentos, fenómenos individuais ou grupais, sendo que estendem o conceito a temas organizacionais mais vastos (Calado & Sousa, 1993).

Apresentam-se no Quadro 1, diversas definições de clima organizacional, defendidas por vários autores ao longo do século XX, ordenadas cronologicamente (Calado & Sousa, 1993).

**Quadro 1 – Cronologia das várias definições de clima organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Lewin (1939)	Percepção de atributos organizacionais partilhados pelos membros de um grupo.
Forehand e Gilmer (1964)	Características organizacionais que distinguem uma organização da outra; duram ao longo do tempo; influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.
Tagiuri (1968)	É a qualidade duradora da situação global que é experimentada pelos indivíduos; influência os seus comportamentos, e que pode ser descrita em termos de valores e de um conjunto específico de características do ambiente.
Friedlander e Margulies (1969)	Propriedades organizacionais percebidas que intervêm entre as características organizacionais e o comportamento.
Schneider e Hall (1972)	Percepções individuais da organização afetadas pelas características da mesma e do indivíduo.
Pritchard e Karasick (1973)	Descrições que caracterizam as práticas organizacionais.
James e Jones (1974)	Representações cognitivas de situações psicologicamente significativas: percepções.
Schneider (1975)	Percepções ou interpretações do significado que ajudam os indivíduos a compreender o mundo e a saber como comportar-se.

**Quadro 1 – Cronologia das várias definições de clima organizacional (continuação)**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Payne, Fineman e Wall (1976)	Consenso das descrições individuais da organização.
James et al. (1978)	Somatório das percepções dos membros sobre a organização.
Litwin e Stringer (1978)	Processo psicológico que intervém entre características organizacionais e o comportamento.
Joyce e Slocum (1979)	Os climas são perceptuais, psicológicos, abstratos, descritivos, não avaliativos e não ativos.
Naylor, Pritchard e Llggen (1980)	Opiniões descritivas surgidas de acontecimentos, processos e contingências que existem no seio dos grupos.
Payne e Pugh (1983)	Descrição dos processos comportamentais característicos de um sistema social, num ponto particular do tempo. Estes processos refletem os valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros da organização.
Schneider e Reichers (1983)	Percepção molar avaliada ou inferida que os investigadores fazem baseada em conhecimentos mais particulares.
Poole (1985)	Estrutura hierárquica de crenças, expetativas e valores.
Glick (1985)	Termo genérico para uma extensa classe de variáveis organizacionais, em vez de psicológicas, que descrevem o contexto para as ações individuais.
Ekval (1987)	Comportamentos típicos, atitudes, sentimentos na organização decorrendo da realidade objetiva.
Rousseau (1988)	Descrição individual do ambiente social ou contexto do qual o indivíduo faz parte.
Vala, Monteiro e Lima (1988)	Pode ser entendido como uma dimensão da cultura, aquela que se refere aos seus aspetos especificamente perceptivos.

**Fonte:** Adaptado de Calado & Sousa (1993), citado por Soares (2007).

Como dá para perceber através da tabela anterior, o conceito de clima organizacional comporta diversas determinantes, como: representações psicológicas, interpretações cognitivas, percepções individuais, processos psicológicos, características organizacionais percebidas, entre outras. Portanto, desta análise deduzimos que a natureza multidimensional do clima organizacional é transversal a diversos autores.

## **Capítulo 3**

### **Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho**

#### **3.1. Empenhamento Organizacional**

Na década de setenta o empenhamento organizacional<sup>4</sup> (EO) foi alvo de diversos estudos teóricos e empíricos por ter sido considerado uma variável fundamental na gestão do comportamento organizacional (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Natalie Allen e John Meyer foram considerados, na década de noventa, os investigadores mais importantes nesta área (Mathieu & Zajac, 1990). Para estes, o empenhamento organizacional refere-se ao “estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Existem várias definições de empenhamento. Contudo, todas elas têm um aspeto em comum: consideram que o empenhamento organizacional é uma ligação ou vínculo entre o indivíduo e a sua organização. De seguida iremos analisar essa mesma ligação através do modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer.

#### **3.2. Modelo Tridimensional de Allen e Meyer**

Dos diversos estudos e abordagens ao conceito de empenhamento organizacional, o modelo desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, com base nos trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986), denominado por “*Three-Component Model of Organizational Commitment*” foi o que obteve mais aceitação e validação<sup>5</sup>, pelo que será esse que será aprofundado no presente trabalho.

Para se responder à questão “porque é que um indivíduo permanece (ou não) em determinada organização?” é necessário analisar o tipo de ligação existente entre o

---

<sup>4</sup> Também designado como compromisso organizacional (Carochinho, 1998).

<sup>5</sup> O modelo multidimensional de Meyer e Allen foi validado em Portugal e no Brasil, tendo uma aceitação internacional (Rego, Cunha & Souto, 2007);

indivíduo e a organização e daí deduzir quais são os fatores que estão na base da ligação. Daqui decorre a necessidade de decompor o empenhamento organizacional nas três componentes que o constituem, na componente afetiva, instrumental e normativa, a fim de as analisar individualmente, numa primeira fase e no seu conjunto posteriormente, caracterizando a ligação indivíduo-organização.

Inicialmente, em 1984, o modelo de Allen e Meyer, considera o empenhamento organizacional como tendo apenas duas componentes<sup>6</sup>: a componente afetiva e a componente instrumental. Só mais tarde em 1990, é que Meyer e Allen acrescentaram uma terceira componente ao modelo, a componente normativa (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002).

De forma resumida define-se cada uma das componentes do empenhamento organizacional: (1) o empenhamento afetivo diz respeito ao vínculo emocional que se estabelece entre o indivíduo e a organização; (2) o empenhamento instrumental resulta da perceção do indivíduo relativamente aos custos elevados associados à sua saída da organização; e (3) o empenhamento normativo reflete o sentimento de obrigação moral do indivíduo em permanecer na organização. Indivíduos com forte empenhamento afetivo permanecem na organização porque sentem que *querem*, os que possuem um forte empenhamento instrumental mantêm-se na organização porque *precisam*, e os que se distinguem com forte empenhamento normativo ficam na organização porque sentem que *devem* (Allen & Meyer, 2000). Um indivíduo pode experimentar estes estados psicológicos em simultâneo, e com diferentes tipos de intensidade (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Cada uma destas componentes pode desenvolver-se por diferentes razões, gerando portanto diferentes consequências (Meyer & Herscovitch, 2001; Allen & Meyer, 1996; Allen & Meyer, 2000).

O empenhamento afetivo é desenvolvido quando o indivíduo está envolvido e identificado com a organização; o empenhamento instrumental é desenvolvido quando o indivíduo toma consciência de que não existem alternativas fora da organização onde está inserido ou que as perdas que estão inerentes à sua eventual saída não justificam a sua saída; o empenhamento normativo é desenvolvido quando o indivíduo interioriza as normas da organização e os benefícios que a organização lhe fornece.

---

<sup>6</sup> Mowday et al. (1982) utilizaram o termo “tipologias”. Como iremos aprofundar o modelo de Meyer e Allen (1991) vamos utilizar o termo adotado pelos mesmos “componentes”.

### 3.2.1. Empenhamento Afetivo

Pela revisão da literatura podemos depreender que a componente afetiva do empenhamento organizacional é a que tem despertado mais interesse junto dos investigadores. De facto, estudos empíricos apontam esta componente como sendo a que apresenta preferencialmente, mais influência nos comportamentos organizacionais considerados desejáveis (Allen & Meyer, 1990).

O empenhamento afetivo é caracterizado pelos aspetos emocionais que o indivíduo nutre relativamente à organização. No entanto, para que esta componente se desenvolva é necessário existirem primariamente, por parte do indivíduo, alguns fatores, nomeadamente uma identificação com os valores e objetivos da organização. Segundo Allen e Meyer (2000) “um empregado afetivamente empenhado acredita nos objetivos e valores da organização e gosta de ser membro dela” (p. 290). Devem também existir experiências psicológicas compensadoras, que se formam quando o trabalhador consegue atingir os seus próprios objetivos e em simultâneo alcança as expectativas da organização onde está inserido. Estando em simultâneo a satisfazer os seus próprios objetivos e os da organização, gera-se um processo que Meyer e Allen (1997) designaram por princípio de troca.

Ko, Prince e Muller (1997), consideram que existem mais fatores para além dos acima referidos que contribuem para o desenvolvimento da componente afetiva. Salientam que os aspetos individuais do trabalhador, como por exemplo, o suporte social do cônjuge, dos pais e amigos também podem influenciar a ligação afetiva que o indivíduo tem com a organização. Bergman (2006) também refere a importância da socialização familiar e cultural na valorização ou desvalorização das experiências de trabalho. Dá ênfase ao carácter intencional que tem de existir nesta ligação. Segundo Bergman, o desenvolvimento da componente afetiva não é só o resultado de uma coincidência de valores, mas sim de um esforço intencional, tanto da parte do indivíduo como da organização.

Em suma, o desejo do indivíduo em *querer* continuar na organização advem de um conjunto de fatores, tanto da parte do indivíduo como da organização, tendo de existir: um processo de identificação do indivíduo para com os objetivos e valores da organização, o indivíduo tem de se sentir concretizado, ou seja, as suas expectativas pessoais e os seus objetivos tem de ser alcançados e tem ainda de existir um esforço intencional tanto da parte do indivíduo (fatores intrínsecos) como da organização.

### **3.2.1.1. Antecedentes do Empenhamento Afetivo**

Meyer e Allen (1991), através dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), sugeriram existir as seguintes categorias de antecedentes: características pessoais e características da função, experiências de trabalho e características estruturais.

Iniciando pelas características pessoais, analisa-se cada uma das variáveis demográficas com o género, idade, antiguidade, estado civil e nível educacional.

A revisão de literatura sugere, que a maioria das variáveis demográficas não têm influência direta nos níveis de empenhamento organizacional e, consequentemente, são pouco determinantes para o comportamento organizacional (Allen & Meyer, 1990). Mathieu e Zajac (1990) consideram que o género não tem uma influência direta no empenhamento afetivo. Meyer e Allen (1997) sugerem que o estado civil não se constitui como uma variável determinante para o empenhamento afetivo. A idade é uma variável que se relaciona positivamente com o empenhamento afetivo. Os trabalhadores mais velhos apresentam maior tendência para um maior empenhamento afetivo (Allen & Meyer, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovich, & Topolnytsky, 2002; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). A antiguidade é considerada influente mas pouco determinante para os níveis de empenhamento afetivo (Meyer, Stanley, Herscovich, & Topolnytsky, 2002).

O nível educacional não está positivamente relacionado com o empenhamento afetivo. Os indivíduos com níveis educacionais mais elevados têm uma maior probabilidade de desenvolverem expectativas e objetivos mais altos, comparativamente com os que apresentam níveis educacionais mais baixos. Caso essas expectativas não sejam atingidas, o indivíduo diminui o seu vínculo afetivo para com a organização (Mathieu & Zajac, 1990).

Relativamente às características da função, Alpander (1990), considerou a autonomia, a diversidade de tarefas e o enriquecimento da função como variáveis favoráveis ao desenvolvimento do empenhamento afetivo. Meyer e Allen (1997) e Meyer, Irving e Allen (1998) acrescentam os desafios profissionais e a variedade de competências a este leque.

As experiências que o trabalhador tem na sua função são o antecedente mais forte para o desenvolvimento da componente afetiva do empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Irving, & Allen, 1998; Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001). O

primeiro mês de trabalho na organização é crucial, já que daí advêm experiências de trabalho negativas, ou mesmo expectativas não correspondidas, que poderão conduzir com o passar do tempo, a uma diminuição do empenhamento afetivo (Beck & Wilson, 2000).

Segundo Meyer e Allen (1997), os trabalhadores que se identificam positivamente com os objetivos e valores da organização, que estabelecem ligações favoráveis com os seus superiores, que participam ativamente na tomada de decisões e consideram que o seu emprego é seguro têm um vínculo afetivo mais forte com a organização.

Relativamente às características estruturais, Mathieu e Zajac (1990) consideram que a descentralização dos processos de decisão, a formalização dos procedimentos, a dependência funcional e a posição hierárquica estão fortemente relacionados com o empenhamento afetivo.

De igual modo, é considerado antecedente do empenhamento afetivo a percepção de apoio organizacional (Meyer & Allen, 1997). A percepção do apoio organizacional, com base no princípio da reciprocidade, assume um papel importante na componente afetiva do empenhamento (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995; Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004; Rego & Carvalho, 2002).

### **3.2.1.2. Consequentes do Empenhamento Afetivo**

Sendo o empenhamento afetivo a componente mais importante do empenhamento organizacional, também as suas consequências são as mais determinantes para os indivíduos alcançarem (ou não) comportamentos considerados desejáveis na organização.

Organ e Paine (2000) são da opinião que se existir, num determinado trabalhador, um elevado grau de empenhamento afetivo, os níveis de *turnover* e absentismo são muito menores, contrastando com os de motivação.

Relativamente ao absentismo, Meyer e Allen (1997) consideram que os indivíduos com forte empenhamento afetivo ausentam-se menos do trabalho e encontram-se mais motivados no desempenho das tarefas.

Centrando-nos nas consequências positivas, Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que um elevado empenhamento afetivo poderá refletir-se num comportamento benéfico para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, relaciona-se com o desempenho. Existem outras consequências positivas, entre elas: qualidade, orientação para o sacrifício, vontade

de partilhar conhecimentos, sugerir melhoramentos e aceitar as coisas como elas são (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Em suma, o empenhamento afetivo é aquele que reflete o vínculo emocional que o trabalhador tem para com a organização, os trabalhadores que apresentam maiores níveis estão, provavelmente, mais motivados no desempenho das suas tarefas e isso verifica-se num resultado global mais favorável. Um fraco laço afetivo para com a organização pode originar níveis de absentismo e de *turnover* elevados (Rego & Souto, 2004).

### **3.2.2. Empenhamento Instrumental**

Com a componente instrumental do empenhamento, os indivíduos permanecem na organização através da tomada de consciência dos benefícios que daí advêm, e do reconhecimento dos prejuízos adjacentes à saída, ou seja, permanecem na organização porque *precisam* (Meyer & Allen, 1997).

Segundo Becker (1960), o empenhamento instrumental é uma disposição do indivíduo para seguir “linhas de atividades consistentes”<sup>7</sup> que resultam da acumulação de “apostas laterais” (*side bets*) que se perderiam caso a atividade cessasse (p.33). Segundo Becker (1960), estas “apostas” podem ser derivados de ações intencionais, ou seja, o trabalhador reconhece que ao tomar determinadas ações a sua saída pode ser dificultada mais tarde, ou pelo contrário, pode ocorrer o chamado “empenhamento por erro” em que o trabalhador não se apercebe dos custos que se vão acumulando com o passar do tempo à sua saída. Os sacrifícios realizados, no que concerne a investimentos ou mesmo a benefícios alcançados, servem para impulsionar os custos associados ao abandono da organização com consequente aumento do empenhamento instrumental (Ferreira, 2005).

Meyer e Allen (1997) sublinham que estes investimentos e alternativas só terão impacto no empenhamento instrumental se houver consciência deles e das suas implicações. A perceção dos custos associados à saída da organização pode ser subdividida em custos diretos ou custos indiretos. Os custos diretos dizem respeito às recompensas monetárias imediatas, sendo os custos indiretos, relacionados com o desenvolvimento

---

<sup>7</sup> Meyer e Allen (1984) traduziram as “linhas de atividades consistentes” como a manutenção que tem de existir para o indivíduo continuar a pertencer à organização e as “apostas” como um investimento do trabalhador.



pessoal, o prestígio social adjacente e o tipo de trabalho (Caetano & Vala, 1994; Rusbult & Farrell, 1983).

A percepção dos custos associados à saída da organização é bastante subjetiva e varia consoante vários fatores, entre eles: o nível educacional do indivíduo, a percepção do mercado de trabalho naquele determinado momento e especificamente naquele setor, a idade, a antiguidade que atingiu na organização onde está inserido, entre outros (Meyer & Allen, 1997). Por exemplo, se determinado indivíduo possui um elevado nível educacional, o mercado de trabalho no seu setor oferece inúmeras propostas de trabalho. Caso esteja há pouco tempo naquela organização, é mais provável que a percepção dos custos associados à sua saída sejam menos lesivos comparativamente com um indivíduo que tenha um nível educacional menor, e o mercado de trabalho naquele momento não lhe proponha opções. Por outro lado, se já está há muitos anos na organização onde está inserido, provavelmente já ofereceu bastantes esforços e investimentos pessoais para alcançar determinados benefícios. Estes fatores refletem as diferenças na percepção dos custos associados à saída da organização, refletindo, as diferenças nos níveis de empenhamento instrumental.

McGee e Ford (1987) e mais tarde também Meyer, Allen e Gellatly (1990), sugeriram a hipótese de subdividir o empenhamento instrumental em duas dimensões: (1) percepção da falta de alternativas e investimentos efetuados na organização; (2) e o sacrifício pessoal originado pela saída da organização. Meyer e Herscovitch (2001) e Iverson e Buttigieg (1999) estão de acordo em transformar o empenhamento instrumental nestas duas componentes, sugerindo que a componente ficaria melhor caracterizada. No entanto, Meyer, Stanley, Herscovich e Topolnytsky (2002), através da sua meta-análise, concluíram que seria melhor eliminar uma destas componentes dado que os estudos empíricos revelaram que o empenhamento afetivo e o normativo se relacionam significativamente com a intenção de *turnover*. Por outro lado, dentro do empenhamento instrumental, tal só era verificado para os sacrifícios pessoais. Em Portugal esta questão também foi abordada por Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira (2004), que afirmam que há “pouco há a ganhar” com a subdivisão do empenhamento instrumental em duas componentes. Esta questão permanece em debate. No presente trabalho, seguimos os resultados de Meyer et al. (2002) e portanto, consideramos que o empenhamento instrumental apenas possui uma componente. No entanto, é de salientar que para uma análise mais detalhada do empenhamento organizacional, estas duas subdivisões do empenhamento instrumental devem ser tidas em conta.

### **3.2.2.1. Antecedentes do Empenhamento Instrumental**

O empenhamento instrumental desenvolve-se pelo reconhecimento da inexistência de alternativas fora da organização e pelos investimentos realizados em prol da mesma (Meyer & Allen, 1991; Rusbult & Farrell, 1983). Existe um empenhamento instrumental mais forte nos empregados que sentem que investiram muito na organização e que têm poucas alternativas, comparativamente com os indivíduos que investiram pouco e têm vastas alternativas profissionais (Allen & Meyer, 2000). Para além da escassez de alternativas e dos investimentos feitos, Oliver (1990) considera que as recompensas oferecidas pela organização também são determinantes para o desenvolvimento do empenhamento instrumental. Hrebiniak e Alutto (1972) e Whitener e Walz (1993) salientam que este fator é importante. Contudo, os primeiros são da opinião que as recompensas tem uma relação direta com o empenhamento instrumental, enquanto os segundos consideram que essa relação é indireta.

Um grande leque de investigadores também analisou a influência que algumas variáveis demográficas como a idade, antiguidade, estado civil e nível educacional têm para os níveis de empenhamento instrumental.

Relativamente ao estado civil, Mathieu e Zajac (1990) consideram existir uma relação positiva. Segundo eles, os encargos financeiros dos indivíduos que são casados levam a um aumento de empenhamento instrumental. Este facto também é aceite por outros autores, pois consideram que as responsabilidades dos trabalhadores que são casados e/ou com filhos levam-nos a diminuir a predisposição para sacrificarem os investimentos feitos, aumentando assim os seus níveis de empenhamento instrumental (Cohen & Gattiker, 1992; Ritzer & Trice, 1969). Os indivíduos solteiros e/ou sem filhos, têm menos responsabilidades e, conseqüentemente existem mais probabilidades de não valorizarem tanto os investimentos efetuados na organização (Alutto, Hrebimák, & Alonso, 1973).

A idade e a antiguidade são ambas variáveis que não são consensuais. Alguns autores são da opinião que quanto mais tempo um indivíduo trabalhar numa organização, maior irá ser o seu nível de empenhamento instrumental, pois a diversidade e o número de investimentos feitos é maior (Alutto, Hrebimák, & Alonso, 1973; Meyer, Stanley, Herscovich, & Topolnysky, 2002; Sommer, Bae, & Luthans, 1996). Em oposição, Meyer e Allen (1984) e Abdulla e Shaw (1999) defendem que a idade e a antiguidade não devem ser consideradas antecedentes do empenhamento instrumental. Já para Mottaz (1998) a

relação entre a antiguidade e o empenhamento instrumental é medida através das recompensas de trabalho, ou seja, está relacionada, mas de forma indireta.

Relativamente ao nível educacional, Meyer et al. (2002) consideram que o facto de um indivíduo possuir baixos níveis educacionais, pode levá-lo a considerar que não se vai enquadrar noutra organização, sendo a tendência o aumento do seu empenhamento instrumental.

Os antecedentes do empenhamento instrumental são, para Meyer et al. (2002): o género, o estado civil, o nível educacional, o salário, a antiguidade, as oportunidades de emprego, ter filhos ou não, o número de horas de trabalho semanais, o grau de participação nas decisões e a aquisição de competências específicas relacionadas com a organização.

### **3.2.2.2. Consequências do Empenhamento Instrumental**

Diversos autores são da opinião que o desempenho está relacionado de forma negativa com o empenhamento instrumental (Allen & Meyer, 1996; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Os indivíduos que possuem elevados níveis de empenhamento instrumental não contribuem além do que é estritamente necessário para manter os seus respetivos empregos. Assim, os seus desempenhos não vão para além daquilo que lhes é exigido (Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004; Rego & Souto, 2004). Relativamente ao *turnover*, também existem estudos que o relacionam negativamente com o empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1997).

Meyer et al. (2002) encontraram associações negativas entre o empenhamento instrumental e o *turnover*, as intenções de *turnover*, o desempenho, e associações positivas com o absentismo, com o *stress* e conflito trabalho-família.

### **3.2.3. Empenhamento Normativo**

Os indivíduos com elevado empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que *devem*, nesta componente o que leva o indivíduo a permanecer na organização é acreditar que isso é o que está moralmente correto (Meyer & Allen, 1997).

O termo foi utilizado pela primeira vez por Kanter (1968) que salienta que as normas e os valores da organização moldam o comportamento dos indivíduos na direção pretendida.

A definição da componente normativa do empenhamento não é estática e tem sofrido alterações ao longo do tempo, paralelamente às mudanças sociais. Inicialmente esta componente do empenhamento organizacional estava presente nos indivíduos pela interiorização das normas de lealdade para com a organização (Wiener, 1982). “O empregado empenhado considera ser moralmente correto permanecer na empresa” (Marsh & Manari, 1977, p. 59). Wiener e Vardi (1980) evidenciam que “os indivíduos empenhados apresentam determinados comportamentos não por pensarem que daí obterão benefícios pessoais, mas porque acreditam que é certo e moral fazê-lo” (p. 300). Mais tarde, o termo “lealdade” foi deixado para trás, dando lugar ao termo “obrigação” (Allen & Meyer, 1996). Por sua vez, a “obrigação” deu origem à reciprocidade por benefício (Meyer, Stanley, Herscovich, & Topolnytsky, 2002). De acordo com Meyer e Allen (1997), o empenhamento normativo desenvolve-se com base no princípio da reciprocidade, ou “ideologia de troca” (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) que valoriza as recompensas dadas pela organização e desenvolve no trabalhador um sentido de obrigação moral recíproca (Ferreira, 2005).

Ferreira (2005) considera que o desenvolvimento do empenhamento normativo pode ser condicionado pela cultura. Segundo a autora, é mais provável que o empenhamento normativo se desenvolva em culturas que aclamam a lealdade como virtude e que valorizem as obrigações.

### **3.2.3.1. Antecedentes do Empenhamento Normativo**

Relativamente aos antecedentes do empenhamento normativo os investigadores consideram complicado a operacionalização das variáveis, nomeadamente dos investimentos efetuados na organização.

Inicialmente Wiener (1982) sugeriu que o empenhamento normativo se desenvolvia com base na lealdade, no dever e na identificação para com os objetivos e valores da organização.

Estudos conduzidos por Allen e Meyer (1990; Meyer & Allen, 1997) apontaram a socialização social e cultural (antes de entrar para a organização) e/ou a socialização

organizacional (após a entrada para a organização) como sendo os antecedentes mais fiáveis. Em suma, consideravam que as primeiras experiências de socialização individuais (como as orientações familiares no sentido de lealdade) e as orientações culturais (de incentivarem o emprego para toda a vida) poderiam gerar o sentimento de obrigação em permanecer na organização. A socialização organizacional também é vista como um antecedente da componente normativa, pois os trabalhadores que acreditam nos valores, normas, práticas e crenças da organização desenvolvem mais facilmente um sentimento de obrigação e estão mais predispostos a aumentarem o seu empenhamento normativo.

O reconhecimento dos investimentos efetuados pela organização (exemplo: investimentos em formação) também pode contribuir para desenvolver o empenhamento normativo (Allen & Meyer, 1990, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Wiener, 1982).

Meyer et al. (2002) consideram que as experiências positivas que ocorrem na organização contribuem para aumentar o sentimento de obrigação e reciprocidade no indivíduo. Este facto explica porque é que a maior parte das variáveis das experiências de trabalho que se relacionam com o empenhamento afetivo, e em simultâneo com o empenhamento normativo, no entanto não com a mesma intensidade.

Esta componente desenvolve-se pela interiorização de um conjunto de normas relativas a uma conduta (socialização) e através da receção de benefícios que conduzem à necessidade de retribuir e/ou aceitar os termos de um contrato psicológico (Meyer & Herscovitch, 2001).

Eisenberger et al. (2001) analisaram a interação entre a perceção de apoio organizacional e a componente normativa, concluindo que estas duas variáveis estão relacionadas, ou seja, a perceção de apoio organizacional desencadeia no trabalhador um sentimento de obrigação, aumentando desta forma a componente normativa do empenhamento organizacional.

### **3.2.3.2. Consequências do Empenhamento Normativo**

Pela revisão da literatura, constatamos que as consequências da componente normativa e afetiva são semelhantes. Estudos empíricos demonstram que a componente normativa do empenhamento se relaciona negativamente com o *turnover*, exaustão emocional, despersonalização e *stress* no trabalho, e positivamente com o desempenho

(Meyer, Stanley, Herscovich, & Topolnytsky, 2002; Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980).

Em Portugal, as pesquisas elaboradas em volta desta temática também demonstraram que os indivíduos que possuem um empenhamento normativo mais elevado são mais propensas a melhores desempenhos e, ao mesmo tempo, a uma diminuição do absentismo e do *turnover*. Por sua vez, estas atitudes possuem uma diferença relativamente às consequências da componente afetiva, na medida em que não são demonstradas com o mesmo entusiasmo nem com o mesmo envolvimento afetivo (Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004; Rego & Souto, 2004).

### **3.3. Relação entre o Empenhamento Afetivo, Instrumental e Normativo**

Pela revisão de literatura, podemos concluir que as três componentes do empenhamento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) relacionam-se em alguns pontos, embora não em todos. Meyer e Allen (1991, 1997) afirmam que todas são responsáveis pela caracterização da relação indivíduo-organização e contribuem mutuamente para a decisão de permanecer ou não na organização. Porém, derivam de naturezas diferentes, não se excluem umas às outras e podem apresentar intensidades desiguais.

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2003) as componentes do empenhamento não se excluem umas às outras. O facto de um determinado indivíduo possuir um laço afetivo com a organização onde está inserido, não é impeditivo de ter um grande sentido de obrigação e, em simultâneo, considerar que fora da organização não tinha mais nenhuma opção.

No que concerne aos níveis de intensidade, Meyer e Herscovitch (2001) consideram que são três os fatores que determinam o seu nível: a centralidade dos valores partilhados, a magnitude dos custos a que podem ser sujeitos e a intensidade da necessidade de retribuição.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram uma escala de medida das componentes afetiva, instrumental e normativa, e os respetivos antecedentes e consequentes com o objetivo de analisar quais as implicações nos comportamentos organizacionais. A escala da componente afetiva e normativa mostram semelhanças nos padrões de correlação relativos aos antecedentes e consequentes, inversamente à escala da componente instrumental, em

que os padrões de correlação não se demonstraram tão elevados (Meyer, 1997). Deduzimos assim, que a escala de empenhamento instrumental é independente das anteriores.

A relação entre a componente afetiva e a normativa gera dúvidas em alguns investigadores. Segundo Meyer e Allen (1991) “os sentimentos do que uma pessoa *quer* fazer e o que uma pessoa *deve* fazer, poderão não ser totalmente independentes” (p. 272). De facto, Allen e Meyer (1996) consideram que “não é possível sentir uma forte obrigação relativamente à organização sem que se desenvolvam sentimentos emocionais positivos em relação à mesma” (p. 272). Em 2000, os mesmos autores, após novos estudos sobre o relacionamento destas duas componentes, formularam três hipóteses que poderiam justificar estas possíveis semelhanças entre o empenhamento afetivo e o normativo: existir um problema de medição; as componentes partilharem alguns antecedentes; ou as próprias componentes estarem relacionadas.

Ferreira (2005) acredita existir uma tendência para que a componente afetiva e normativa ocorram em simultâneo. Ko, Prince e Mueller (1997) partilham a mesma opinião ao considerarem que o empenhamento afetivo e normativo não deviam estar em escalas separadas. Bergman (2006), realizou uma pesquisa mais aprofundada às variáveis antecedentes com o objetivo de verificar se o processo de socialização social e cultural e/ou o de socialização organizacional contribuía para o desenvolvimento de ambas as componentes (normativas e afetiva). A autora completou ainda que, no prisma dos “sentimentos”, o desejo e a obrigação são intrínsecos, o empenhamento normativo desenvolve-se em resposta às experiências de trabalho e por acréscimo, também se vai desenvolvendo o empenhamento afetivo. Em suma, a componente normativa e afetiva derivam de variáveis antecedentes semelhantes e influenciam-se umas às outras, por isso, não deveriam ter sido “diferenciadas empiricamente, como era esperado teoricamente” (p. 645).

Para Meyer et al. (2002), as componentes (normativa e afetiva) não podem ser consideradas idênticas. Os autores não negam poder existir uma ligação natural entre elas e variáveis antecedentes com padrões semelhantes. Porém sublinham que um trabalhador pode escolher uma determinada opção sem ter desejo de efetuar essa escolha.

Bergman (2006) referiu que as pesquisas acerca das variáveis antecedentes não eram suficientemente reveladoras, não sendo possível chegar a uma conclusão clara sobre as diferenças entre o empenhamento normativo e o afetivo.

Podemos considerar que estas duas componentes podem surgir pelos mesmos caminhos, apesar de serem distintas, podem-se influenciar mutuamente (Bergman, 2006).

### **3.4. Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho é, segundo Spector (1997) uma variável central da teoria organizacional. Assim, a dimensão das consequências que dela advêm, tanto para a organização como para o próprio indivíduo, tornam-na numa das variáveis mais estudadas pela psicossociologia organizacional.

Através da revisão da literatura, verificámos que existem muitas definições atribuídas à satisfação no trabalho, não existindo um conceito padronizado. Depreendemos que a definição de satisfação no trabalho mais citada é a de Locke (1976), segundo o qual a satisfação no contexto de trabalho pode ser definida como um “estado emocionalmente positivo e desejável resultante do prazer de uma ou mais experiências de trabalho” (p. 1300). Pode ser considerada uma abordagem unidimensional, se consideramos que é uma atitude em relação ao trabalho em geral, ou uma abordagem multidimensional, caso derive de um conjunto de fatores associados ao trabalho (Peiró, 1986; Peiró & Prieto, 1996).

Vroom (1982) afirma que a satisfação no trabalho é a orientação emocional que o indivíduo tem para as suas actuais funções de trabalho. Na mesma linha de pensamento, Schultz (1982) considera que a satisfação no trabalho é essencialmente a predisposição psicológica da pessoa para o seu trabalho.

Segundo Siegal e Lance (1987) afirmam que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional que define o nível com que as pessoas gostam do seu trabalho.

Para Graça (1999) a satisfação pode ser caracterizada como sendo uma atitude, sentimento ou emoção, constituindo-se como o resultado da avaliação que cada indivíduo realiza relativamente aos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Spector (1997) considera que a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como é que os indivíduos se sentem relativamente a todos os aspetos do seu trabalho.

Diversos investigadores relacionaram o conceito de satisfação com o de empenhamento, “apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o empenhamento organizacional” (Allen & Meyer, 2000, p. 286), tendo em conta que estas duas variáveis estão fortemente relacionadas (Mathieu & Zajac, 1990). Porém, o grau de influência e ordem causal entre as duas variáveis ainda não é consensual.

Mowday et al. (1979) consideram que o empenhamento é um conceito mais amplo e mais estável que a satisfação, pois reflete a ligação com a organização em geral, com os



seus valores e objetivos, ao invés da satisfação, que demonstra as reações imediatas a determinados aspetos específicos da função do indivíduo no contexto de trabalho, possuindo uma natureza mais instável e transitória. Noutras investigações estes dois conceitos são considerados distintos, apesar de haver alguns elementos bastante próximos: o facto de serem variáveis que se originam no mesmo contexto, das mesmas experiências e no mesmo indivíduo (Glisson & Durick, 1998; Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Reichers, 1986). No entanto, por serem próximos não equivale a que sejam diretamente proporcionais, ou seja, se um trabalhador possuir elevada satisfação isso não significa, necessariamente, que tenha um elevado empenhamento (Glisson & Durick, 1998).

Já para Morrow (1983) existe uma redundância entre os dois conceitos. Por não existir um consenso, vamos seguir nesta investigação a abordagem de Meyer (1997).

Neves (2000) partilham a opinião de existir uma relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Porém, o clima difere da satisfação na medida em que reflete as descrições que os indivíduos criam acerca da sua realidade e a satisfação é uma resposta afetiva dos indivíduos comparativamente aos aspetos mais relevantes da organização.

Segundo Freeborn (2001) e Sharma, Verma, Verna e Malhotra (2010) os níveis de satisfação dos indivíduos tendem a diminuir quando não se sentem apoiados pela organização, ou pelos seus colegas. Assim a perceção de apoio organizacional é determinante para os níveis de satisfação no trabalho.

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 4**

#### **Metodologia**

##### **4.1. Amostra**

Segundo Gil (1995) amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam características desse universo ou população” (p. 92).

A amostra do presente trabalho é constituída por 253 **participantes** oriundos de três Unidades da Arma de Artilharia do Exército português: da Escola Prática de Artilharia (28%), em Vendas Novas, do Regimento de Artilharia Antiaérea N°1 (21%) em Queluz, e do Regimento de Artilharia N°5 (51%) em Gaia. Sendo a mesma composta por oficiais, sargentos e praças, oriundos de várias Baterias, de ambos os géneros.

Passaremos de seguida a realizar uma análise sociodemográfica mais detalhada da amostra.

#### 4.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

Como ilustrado na Figura 2, o questionário foi implementado em três Unidades com as respectivas percentagens: EPA com uma percentagem de 28%, RAAA1 com 21% e RA5 com 51%.

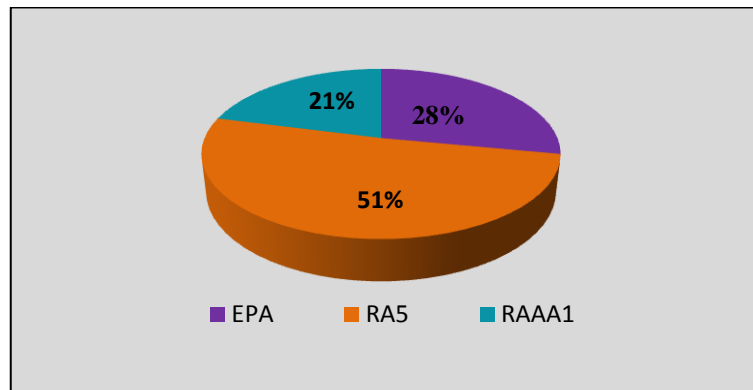


Figura 2 – Caracterização da amostra por Unidades

A Figura 3 ilustra a composição da amostra por Baterias, sendo constituída por cinco Baterias diferentes. Pode-se ainda visualizar o número de indivíduos por Bateria, perfazendo um total de 253 inquiridos, nomeadamente 25 do Comando (CMD), 73 da Bateria de Bocas de Fogo (BBF), 131 da Bateria de Comando e Serviços (BCS), 12 da Bateria de Aquisição de Objetivos (BAO) e 12 da Bateria de Formação (BF).

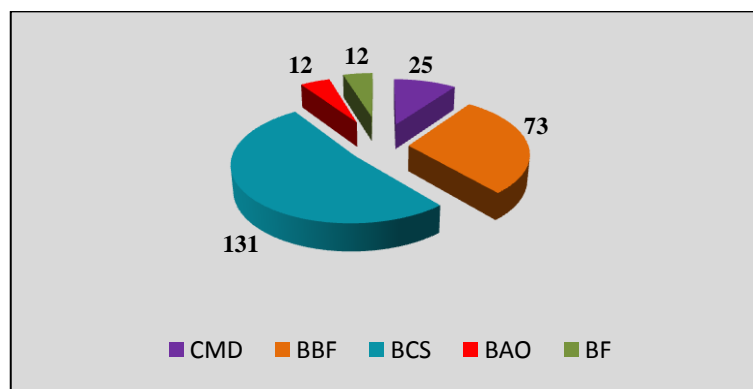
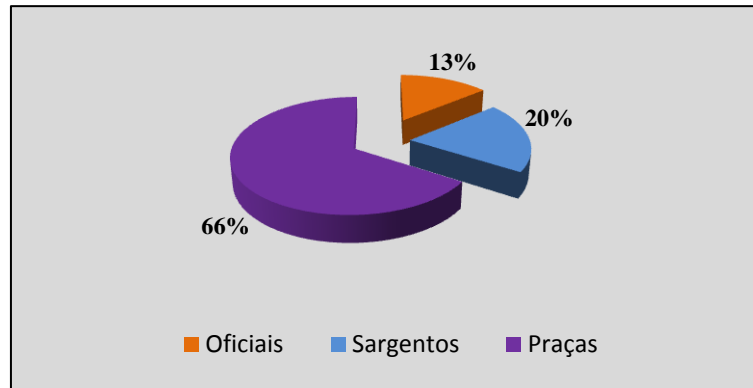


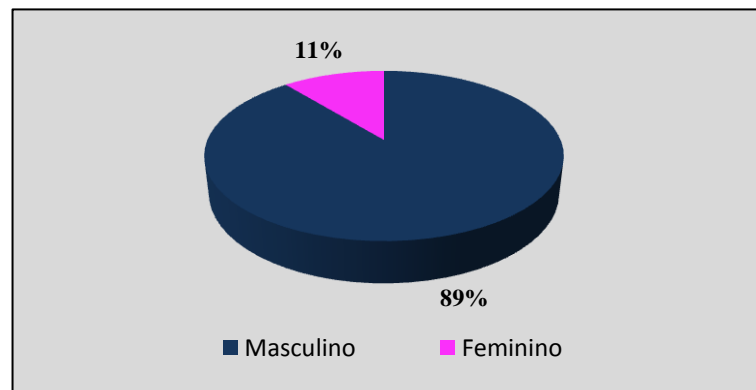
Figura 3 – Caracterização da amostra por Baterias

Como está ilustrado na Figura 4 a amostra é constituída por 66% de praças, 20% de sargentos e 13% de oficiais.



**Figura 4 – Caracterização da amostra por Classes**

No que diz respeito ao género, verifica-se na Figura 5 que 89% dos inquiridos são do género masculino e 11% são do género feminino.



**Figura 5 – Caracterização da amostra por Género**

### 4.3. Instrumentos

Para obtermos os dados necessários para o nosso estudo fizemos uso do método de inquérito por questionário (Quivy & Campenhoudt, 1992). Como o nosso objetivo é operacionalizar as variáveis que abordamos teoricamente, elaboramos um inquérito<sup>8</sup> composto por quatro questionários constituído por questões que nos irão permitir verificar o ambiente interno das organizações em estudo, e tirar conclusões referentes respetivamente a cada uma das variáveis.

Na primeira parte do questionário foram pedidos os dados sociodemográficos como a unidade, antiguidade (posição na hierarquia militar), estado civil, género, habilitações literárias, faixa etária, como também há quanto tempo trabalha na atual função/organização/e em geral.

A segunda parte é constituída por um questionário sobre o empenhamento organizacional. A terceira, quarta e quinta são constituídas respetivamente pelo questionário sobre a perceção de apoio organizacional, questionário de clima organizacional e questionário de satisfação no trabalho. Passaremos de seguida à explicação pormenorizada dos seus quatro instrumentos de medida.

#### 4.3.1. Questionário de Empenhamento Organizacional

O instrumento de medida para medir o empenhamento organizacional foi a versão portuguesa do questionário sobre o empenhamento organizacional adaptada por Bruno (2007) do “*Three Component Conceptual Model of Organizational Commitment*” (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993). O questionário de empenhamento organizacional baseado no modelo das três componentes do empenhamento organizacional (empenhamento afetivo, instrumental e normativo) foi construído por Meyer e Allen, em 1990 e revisto em 1993, por Meyer e os seus colaboradores.

O empenhamento organizacional é uma variável multidimensional pelo que, as suas três componentes têm de ser medidas em escalas específicas. A componente afetiva na *Affective Commitment Scale* - ACS (escala de empenhamento afetivo), a componente instrumental na *Continuance Commitment Scale* - CCS (escala de empenhamento

---

<sup>8</sup> Apêndice A

instrumental) e a componente normativa na *Normative Commitment Scale* – NCS (escala de empenhamento normativo).

Apresenta-se na Tabela 1 a descrição de cada uma das componentes do empenhamento e o número dos respectivos itens.

**Tabela 1 – Descrição das dimensões do empenhamento organizacional e dos itens que as compõem**

Dimensão	Descrição	Itens
Empenhamento Organizacional	Relação de vinculação do indivíduo para com a organização onde está inserido.	1-26
Empenhamento Afetivo	Aspetos emocionais concebidos pelo indivíduo pela identificação e participação na organização.	1,2,3,4,5,6
Empenhamento Instrumental	Consciência por parte do indivíduo dos custos associados ao abandono da organização.	7,8,9,10, 11,12,13
Empenhamento Normativo	Sentimento de obrigação em permanecer na organização.	14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24,25,26

Inicialmente, a versão deste instrumento era constituída por 24 itens tripartidos equitativamente pelas três componentes do empenhamento organizacional. Em 1993, Meyer e os seus colaboradores, da versão revista do questionário de empenhamento organizacional, apresentaram 18 itens – 6 para cada uma das escalas do empenhamento organizacional. Os itens, tanto da versão original de 1990 como na versão revista de 1993, foram avaliados numa escala de concordância tipo *Likert* constituída por 7 alternativas de resposta, em que ao número 1 corresponde “discordo totalmente” e ao número 7 corresponde “concordo totalmente”.

O questionário que utilizámos para o presente estudo é composto por 26 itens<sup>9</sup> (Bruno, 2007). Destes 26 itens, 6 integram a escala de empenhamento afetivo que fazem parte da versão revista de Meyer e dos seus colaboradores (1993); 7 fazem parte da escala de empenhamento instrumental em que apenas o item 12 é da versão original (Allen & Meyer, 1990); a escala de empenhamento normativo é constituída por 13 itens, dos quais, 7 pertencem à primeira versão de Meyer e Allen (1990). Os itens que estavam formulados na

<sup>9</sup> Apêndice B

negativa (exemplo: “*I do not feel like part of the family at my organization*”), ao serem traduzidos, foram colocados na positiva (exemplo: “Sinto-me como fazendo parte da família na minha organização”) de modo a facilitar a resposta e a evitar equívocos por parte dos inquiridos. A amplitude da escala tipo *Likert* foi alterada, em que os indivíduos passaram a assinalar o seu grau de concordância com cada item numa escala de 5 pontos, em que ao número 1 corresponde “discordo totalmente” e ao número 5 corresponde “concordo totalmente”.

Os índices de precisão obtidos foram bastante satisfatórios. Os coeficientes de *Alpha de Cronbach* foram: 0,86 na escala de empenhamento afetivo; 0,78 na escala de empenhamento instrumental; 0,87 na escala de empenhamento normativo, e a escala total apresentou um coeficiente de 0,89 (Bruno, 2007). Segundo a Tabela 2, a escala total do empenhamento apresenta uma boa consistência interna.

**Tabela 2 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach**

Alpha	Consistência
Superior a .9	Excelente
Entre .8 e .9	Bom
Entre .7 e .8	Razoável
Entre .6 e .7	Fraco
Inferior a .6	Inaceitável

**Fonte: Hull e Hill (2005).**

Apresenta-se na Tabela 3 a análise da consistência interna de cada uma das componentes do empenhamento que obtivemos.

**Tabela 3 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach**

Escala	Itens	N	$\alpha$	Itens Eliminados	N	$\alpha$
		itens			itens	
Empenhamento Organizacional	1-26	26	.90	-	26	.90
Empenhamento Afetivo	1,2,3,4,5,6	6	.93	-	6	.93
Empenhamento Instrumental	7,8,9,10,11, 12,13	7	.80	-	7	.80
Empenhamento Normativo	14,15,16,17, 18,19,20,21,22,23,24,25,26	13	.87	-	13	.87

A escala de empenhamento organizacional apresenta boa consistência interna, traduzida num *Alpha de Cronbach* de 0,90 no global, de 0,93 no empenhamento afetivo, de 0,80 no empenhamento instrumental e de 0,87 no empenhamento normativo.

#### 4.3.2. Questionário de Apoio Organizacional

No presente trabalho foi utilizado uma versão portuguesa do questionário “*Survey of Perceived Organizational Support – SPOS*” construído por Eisenberger et al. (1986) e adaptada e validada por Honório (2009). O SPOS é constituído por 36 itens que avaliam um fator unidimensional, no qual estão presentes vários julgamentos avaliativos da organização relativamente ao trabalhador e também abarca descrições de algumas ações discriminatórias em que a organização poderia beneficiar ou prejudicar o trabalhador (Eisenberger et al. 1986). Os autores são da opinião de que com a aplicação deste instrumento, os inquiridos evidenciam as crenças gerais que constroem através das suas perceções, sobre os julgamentos avaliativos que a organização faz deles. Tais julgamentos avaliativos podem ser favoráveis ou desfavoráveis, em maior ou em menor grau e levam à expectativa de que a organização trataria o trabalhador de forma a beneficiá-lo ou prejudicá-lo em diversas situações (Eisenberger et al. 1986). A escala de respostas utilizada no SPOS é do tipo *Likert* de 7 pontos (1-“discordo totalmente”; 2- “discordo; 3- “discordo parcialmente; 4- “não concordo nem discordo”; 5-“concordo parcialmente”; 6-“concordo”; 7-“concordo totalmente”). No presente estudo, a amplitude da escala do tipo *Likert* é



constituída por 5 pontos, sendo que ao número 1 corresponde “discordo totalmente” e ao número 5 corresponde “concordo totalmente”.

A validade e a precisão tanto na versão original de Eisenberger et al. (1986) como na versão adaptada para a população portuguesa (Honório, 2009), obtiveram excelentes coeficientes de precisão. A versão original obteve 0,97 e a versão adaptada 0,96.

Apresenta-se na Tabela 4 a análise da consistência interna da percepção de apoio organizacional.

**Tabela 4 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach**

Escala	Itens	N	$\alpha$	Itens Eliminados	N	$\alpha$
		itens			itens	
Percepção de Apoio Organizacional	27-62	36	.95	-	36	.95

A escala de percepção de apoio organizacional apresenta uma excelente consistência interna, traduzida num *Alpha de Cronbach* de 0,95.

#### 4.3.3. Questionário de Clima Organizacional

O instrumento que utilizámos para medir o clima organizacional baseia-se no “*The Organizational Climate Questionnaire – OCQ*” (Furnham & Goodstein, 1997). Segundo os mesmos autores, o clima organizacional é definido como um estado psicológico fortemente afetado pelas condições organizacionais, como por exemplo, a estrutura e os comportamentos dos superiores hierárquicos. A versão original deste instrumento é constituída por 108 itens que avaliam 14 dimensões do clima organizacional, nomeadamente: “clareza de objetivos”, “respeito e valorização”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “progressão na carreira”, “envolvimento na tomada de decisões”, “trabalho em equipa”, “motivação e moral”, “inovação”, “relações”, “qualidade de trabalho”, “gestão de conflitos”, “formação e aprendizagem” e por fim, “direção”.

A escala utilizada no modelo de Furnham e Goodstein (1997) é do tipo *Likert* de 7 pontos, em que ao número 1 corresponde “discordo totalmente” e ao número 7 corresponde “concordo totalmente”. Os índices de precisão obtidos na versão original foram

satisfatórios, sendo que os coeficientes de *Alpha de Cronbach* das 14 dimensões oscilaram entre 0,63 a 0,85, na qual a dimensão do trabalho em equipa a que obteve um índice de precisão mais baixo. Assim, devemos ter especial atenção na sua interpretação.

De acordo com Furnham e Goodstein (1997) para medir o clima organizacional não existe um conjunto de dimensões universalmente estipuladas, pois as dimensões dependem sobretudo do tipo de organização. Desta forma, para o nosso estudo optamos por seleccionar 48 itens dos 108, e 8 dimensões dentro das 14 da versão original do OCQ por consideramos mais apropriado para os objetivos do nosso estudo, entre elas: “clareza de objetivos”, “respeito e valorização”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “progressão na carreira”, “envolvimento na tomada de decisões”, “trabalho em equipa” e “moral e motivação”. A escala que utilizámos foi do tipo *Likert* de 5 pontos, em que ao número 1 corresponde “discordo totalmente” e ao número 5 corresponde “concordo totalmente”.

Apresenta-se na Tabela 5 a análise da consistência interna que obtivemos das dimensões do clima organizacional.

**Tabela 5 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach**

Dimensões	Itens	N itens	$\alpha$	Itens Eliminados	N itens	$\alpha$
Clareza de Objetivos	63,64,65,66, 67,68	6	.82	-	6	.82
Respeito e Valorização	69,70,71,72, 73,74	6	.88	-	6	.88
Comunicação	75,76,77,78, 79,80	6	.85	-	6	.85
Sistema de Recompensas	81,82,83,84, 85,86	6	.79	-	6	.79
Progressão na Carreira	87,88,89,90, 91,92	6	.82	-	6	.82
Envolvimento e Tomada de Decisões	93,94,95,96, 97,98	6	.70	-	6	.70
Trabalho em Equipa	99,100,101, 102,103,104	6	.65	-	6	.65
Motivação e Moral	105,106,107,108,109,110	6	.89	-	6	.89

A escala de clima organizacional apresenta uma consistência interna bastante satisfatória, com exceção da dimensão do “trabalho em equipa”. A escala obteve um *Alpha*

de *Cronbach* de 0,82 na “clareza de objetivos”, de 0,88 no “respeito e valorização”, de 0,85 na “comunicação”, 0,79 no “sistema de recompensas”, de 0,82 na “progressão na carreira”, de 0,70 no “envolvimento e tomada de decisões”, de 0,65 no “trabalho em equipa”, de 0,89 na “motivação e moral”.

#### 4.3.4. Questionário de Satisfação no Trabalho

Para avaliarmos esta variável utilizámos uma versão abreviada da escala construída por Brayfield e Rothe (1951) traduzida e validada para a população portuguesa por Chambel e Marques Pinto (2008) constituída por 5 itens. Chambel e Marques Pinto (2008) obtiveram um coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,84, que segundo Hill e Hill (2005) constitui um bom indicador de consistência interna. A escala utilizada foi do tipo *Likert* de pontos (1-“sempre”; 2-“quase nunca”; 3-“às vezes”; 4-“quase sempre”; 5-“sempre”). Apresenta-se na Tabela 6 a análise da consistência interna do clima organizacional.

Tabela 6 - Resultados da análise de consistência interna das escalas, calculadas pelo método de Cronbach

Escala	Itens	N itens	$\alpha$	Itens Eliminados	N itens	$\alpha$
Satisfação no Trabalho	111,112,113, 114,115	5	.48	113	4	.84

A escala de satisfação no trabalho apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,48 o que significa que não é possível considerar este fator. Segundo Nunnally (1978) o padrão mínimo aceite é de 0,70. Analisou-se os itens da escala novamente e constatou-se que se fosse retirado o item n.º 113 “cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar” o *Alpha de Cronbach* aumentava para 0,84, pelo que optou-se por retirar esse item da escala.

#### 4.4. Procedimento

O presente estudo assegurou a confidencialidade e o anonimato dos dados, não tendo sido difundida qualquer informação individual. As Unidades onde implementamos os questionários foram previamente contactadas, sendo elaborado um pedido de autorização através de uma mensagem eletrónica (*e-mail*) ao Comandante da EPA e do RA5, a autorização pedida ao Comandante do RAAA1 foi feita de forma presencial. Depois de obtidas as respetivas autorizações, foi enviado um *e-mail* para cada Unidade com uma hiperligação através da qual os participantes podiam responder aos questionários fazendo uso da ferramenta do *Google Docs*.

Os questionários foram implementados no período de 27 de fevereiro a 5 de abril do presente ano civil, sendo acompanhados por uma contextualização e apresentação do tema do presente estudo, bem como do objetivo meramente académico que se pretendia com o preenchimento dos mesmos. Foi evidenciada a importância do seu preenchimento e a confidencialidade dos dados. Foi assegurado informaticamente que o formulário que os participantes preenchiam só poderia ser submetido quando todas as questões tivessem sido assinaladas, sendo que esta ferramenta permitiu eliminar qualquer possibilidade de omissões.

A ordem pela qual os instrumentos foram apresentados aos inquiridos foi a seguinte: 1- questionário de dados pessoais; 2 - questionário sobre o empenhamento organizacional; 3 - questionário sobre a perceção de apoio organizacional; 4 - questionário de clima organizacional e 5 - questionário de satisfação no trabalho. Um dos objetivos do presente estudo é, entre outros, estudar o efeito que a perceção de apoio organizacional tem para o empenhamento organizacional. Assim, consideramos que colocando o questionário sobre o empenhamento organizacional antes do questionário sobre a perceção de apoio organizacional diminuía o risco das respostas serem afetadas.

As respostas dos inquiridos ficaram automaticamente registadas numa base de dados onde o acesso apenas era permitido pela autora do presente estudo.

Quanto aos procedimentos estatísticos utilizados para o tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos com base nos estudos empíricos, recorreu-se à estatística descritiva e a modelos e procedimentos de estatística inferencial (correlação de Pearson). O *software* utilizado para a estatística descritiva, foi o *SPSS*<sup>10</sup> versão 15.0 (Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2003).

---

<sup>10</sup> *Statistical Package for the Social Sciences*.

A fidelidade ou precisão das escalas, reflexo da consistência interna das respostas dos sujeitos aos itens, foi avaliada tendo em conta o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (Cronbach, 1951).

Para a utilização dos testes de comparação de igualdade de valores médios e para a aplicação da análise univariada (One way ANOVA) foram verificados os pressupostos de aderência à normalidade (Testes de Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lillieford e Shapiro Wilk) e de igualdade de variâncias (Testes M de Box e Levene).

## Capítulo 5

### Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos na presente investigação e testadas as hipóteses previamente formuladas das quatro variáveis em estudo, comparando-as por Unidade e por classe profissional.

#### 5.1 Perceção de Apoio Organizacional

##### 5.1.1 Comparação por Unidade

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente à perceção de apoio organizacional por Unidade, através da ANOVA (Tabela 7), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre o RA5 com o RAAA1 e a EPA ( $p < 0.01$ ). Os indivíduos colocados no RAAA1 e na EPA têm uma perceção de apoio organizacional superior comparativamente com os indivíduos que estão colocados no RA5. Estes primeiros consideram que no geral a organização os apoia, ou seja, sentem que a organização os valoriza e se preocupa realmente com o seu bem-estar. Os indivíduos que estão colocados no RA5 sentem que a organização não se empenha tanto para com eles, demonstrando níveis de apoio organizacional mais baixos comparativamente com as outras duas Unidades.

**Tabela 7** – Escala de Perceção Apoio Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade

Sub-Dimensão	Unidade	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Perceção Apoio Organizacional	RAAA1	3.13	.84	9.48	.000	RA5≠RAAA1 e EPA
	RA5	2.79	.81			
	EPA	3.26	.70			
	Total	2.99	.81			

### 5.1.2 Comparação por Classe

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente à percepção de apoio organizacional por classe, através da ANOVA (Tabela 8), não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre classes. É confirmada a hipótese 4 (A percepção de apoio organizacional é independente da classe). Este resultado já era o esperado, uma vez que a percepção que os indivíduos têm do empenhamento da organização para com eles, é transversal, independentemente da classe a que pertencem apesar dos resultados da classe de praças ser inferior ( $M=2.90$ ;  $SD=.85$ ).

**Tabela 8 – Escala de Percepção Apoio Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe**

Sub-Dimensão	Classe	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Percepção Apoio Organizacional	Praça	2.90	.85	3.18	.055	
	Sargento	3.20	.73			
	Oficial	3.12	.70			

## 5.2 Clima Organizacional

### 5.2.1 Comparação por Unidade

Apresenta-se na Tabela 9 a estatística descritiva total e por Unidades quanto às diferentes dimensões do clima organizacional.

Para o total das Unidades de Artilharia a dimensão do clima organizacional mais valorizada é a clareza na definição de objetivos ( $M=4.28$ ) e as menos valorizadas são a progressão na carreira ( $M=2.84$ ) e o sistema de recompensas ( $M=2.94$ ). Os resultados permitem confirmar a hipótese 3 (A progressão na carreira é a dimensão do clima organizacional que os militares em geral apresentam maior insatisfação). Confirma-se assim que a progressão na carreira é um vetor estruturante da satisfação geral dos militares e inerente à hierarquia militar. As restantes dimensões do clima apresentam valores dentro da média, não se destacando nenhuma.

Tabela 9 – Escala Clima Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade

		Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Clareza Objetivos	RAAA1	4.38	.58	1.13	.32	
	RA5	4.27	.53			
	EPA	4.24	.59			
	Total	4.28	.56			
Respeito Valorização	RAAA1	3.99	.82	2.32	.10	
	RA5	3.89	.75			
	EPA	4.11	.63			
	Total	3.97	.74			
Comunicação	RAAA1	3.78	.82	4.54	.011	RA5 ≠ RAAA1 e EPA
	RA5	3.47	.79			
	EPA	3.76	.72			
	Total	3.62	.79			
Sistema Recompensas	RAAA1	3.01	.82	4.43	.013	
	RA5	2.80	.83			
	EPA	3.15	.73			
	Total	2.94	.81			
Progressão Carreira	RAAA1	2.94	.88	6.00	.003	RA5 ≠ EPA
	RA5	2.67	.86			
	EPA	3.09	.81			
	Total	2.84	.87			
Envolvimento Tomada Decisão	RAAA1	3.54	.68	7.38	0.01	RA5 ≠ RAAA1 e EPA
	RA5	3.21	.63			
	EPA	3.51	.63			
	Total	3.37	.66			
Motivação Moral	RAAA1	3.28	.89	17.92	.000	RA5 ≠ EPA
	RA5	2.90	.94			
	EPA	3.65	.63			
	Total	3.19	.91			

Da análise dos resultados verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre o RA5 com o RAAA1 e a EPA ( $p < 0.01$ ) nas dimensões da comunicação e do envolvimento na tomada de decisão. Em relação à progressão na carreira e na motivação e moral, as diferenças são estatisticamente significativas entre o RA5 e a EPA.



### 5.2.2 Comparação por Classe

Apresenta-se na Tabela 10 a estatística descritiva por classes quanto às diferentes dimensões do clima organizacional.

**Tabela 10 – Escala Clima Organizacional - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade**

		Mean	Std. Deviation	F	P	Obs
Clareza Objetivos	Praça	4.24	.57	1.73	.178	
	Sargento	4.39	.50			
	Oficial	4.33	.61			
Respeito Valorização	Praça	3.84	.75	9.19	.000	Praça≠SAR e OF
	Sargento	4.20	.61			
	Oficial	4.29	.67			
Comunicação	Praça	3.49	.78	7.05	0.01	Praça≠SAR e OF
	Sargento	3.89	.75			
	Oficial	3.85	.80			
Sistema Recompensas	Praça	2.87	.84	2.16	.117	
	Sargento	3.11	.71			
	Oficial	3.06	.81			
Progressão Carreira	Praça	2.83	.89	0.55	.58	
	Sargento	2.79	.83			
	Oficial	2.98	.84			
Envolvimento Tomada Decisão	Praça	3.24	.67	10.0	.00	Praça≠SAR e OF
	Sargento	3.61	.59			
	Oficial	3.63	.54			
Motivação Moral	Praça	2.97	.93	16.10	.000	Praça≠SAR e OF
	Sargento	3.58	.74			
	Oficial	3.68	.63			

Da análise dos resultados verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre a classe de praças comparativamente às classes de oficiais e sargentos ( $p < 0.01$ ) nas dimensões do respeito e valorização, da comunicação, do envolvimento da tomada de decisão e da motivação e moral. O respeito e a valorização, bem como a moral e motivação pertencem à dimensão social do clima organizacional. A comunicação e o envolvimento na tomada de decisões pertencem à dimensão institucional do clima organizacional. São assim confirmadas as hipóteses 1.1 (A classe de praças apresenta níveis mais baixos na comunicação do que os oficiais e sargentos), bem como a hipótese 1.2 (A classe de praças

apresenta níveis mais baixos no envolvimento na tomada de decisão do que os oficiais e sargentos) e a hipótese 1.3 (A motivação e moral é mais elevada nas classes de oficiais do que nas classes de praças e sargentos). Os baixos escalões são menos integrados nas tomadas de decisão que envolvem problemas do seu escalão e a informação que lhes chega é reduzida, com reflexos na motivação e moral global.

### **5.3 Grau de Empenhamento Organizacional**

#### **5.3.1 Comparação por Unidade**

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente ao grau de empenhamento por Unidade, através da ANOVA (Tabela 11), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre o RA5 com o RAAA1 e a EPA ( $p < 0.01$ ) quer no empenhamento afetivo como no empenhamento normativo. Como vimos anteriormente, a perceção de apoio organizacional é mais elevada no RAAA1 e na EPA comparativamente ao RA5, podendo ser uma das causas para que os níveis de empenhamento afetivo sejam superiores no RAAA1 e na EPA relativamente ao RA5. Existe um processo que Meyer e Allen (1997) designaram por princípio de troca, segundo o qual, quando os indivíduos acreditam que a organização onde estão inseridos se preocupa com as suas necessidades e permite que os objetivos individuais sejam alcançados, vão querer retribuir o investimento e consequentemente gera-se um aumento de empenhamento afetivo. O empenhamento normativo desenvolve-se, segundo Ferreira (2005) quando o indivíduo sente uma obrigação moral em permanecer na organização, sendo desencadeada quando a organização valoriza e recompensa corretamente os indivíduos, ou seja, à semelhança do que acontece no empenhamento afetivo, também se desenvolve com base no princípio de troca. Quanto ao empenhamento instrumental não se verificam diferenças por Unidade.

**Tabela 11 – Escala Empenhamento - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade**

Sub-Dimensão	Unidade	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Empenhamento Afetivo	RAAA1	3.76	.95	14.98	.00	RA5≠
	RA5	3.21	1.06			RAAA1 e
	EPA	3.95	.79			EPA
	Total	3.53	1.02			
Empenhamento Instrumental	RAAA1	3.26	.87	1.64	.20	
	RA5	3.35	.83			
	EPA	3.51	.73			
	Total	3.37	.81			
Empenhamento Normativo	RAAA1	3.39	.65	10.76	.00	RA5≠
	RA5	3.00	.73			RAAA1 e
	EPA	3.41	.64			EPA
	Total	3.20	.72			

### 5.3.2 Comparação por Classe

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente ao grau de empenhamento por classe, através da ANOVA (Tabela 12), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os praças quando comparados com os sargentos e oficiais no empenhamento afetivo ( $p < 0.01$ ). É assim confirmada a hipótese 6.1 (A classe de praças apresenta um empenhamento afetivo mais baixo do que as restantes classes). Possivelmente o sentido de pertença à instituição enfatiza esta percepção. Segundo Allen e Meyer (1997) um indivíduo para estar afetivamente empenhado tem de vivenciar experiências psicológicas compensadoras, e para tal tem de conseguir satisfazer os seus objetivos ao mesmo tempo que atinge as expectativas da organização. Os resultados obtidos levam-nos a considerar, que no geral, as praças não atingem tão facilmente os seus objetivos e expectativas na organização comparativamente com a classe dos sargentos e oficiais. Em relação ao empenhamento normativo verifica-se diferenças estatisticamente significativas entre sargentos e praças ( $p < 0.01$ ). Quanto ao empenhamento instrumental não se verificam diferenças por classe. A hipótese 6.2 (A classe de oficiais e sargentos apresentam maiores níveis de empenhamento normativo do que a classe de praças) é confirmada parcialmente dado que apenas se evidenciam diferenças entre a classe de

sargentos e a classe de praças. Os oficiais apresentam valores próximos das praças. Segundo Meyer e Allen (1997) os indivíduos com forte empenhamento normativo acreditam que é “moralmente correto” permanecer na organização onde estão inseridos, pois sentem que têm de retribuir os investimentos que a organização efetuou. Assim, pela análise dos resultados, verifica-se que a classe de sargentos é a que possui uma maior percepção dos investimentos efetuados pela organização.

**Tabela 12 – Escala Empenhamento - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe**

Sub-Dimensão	Classe	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Empenhamento Afetivo	Praça	3.19	1.01	38.21	.000	SAR e OF $\neq$ Praça
	Sargento	4.16	.59			
	Oficial	4.31	.58			
Empenhamento Instrumental	Praça	3.35	.87	.17	.266	
	Sargento	3.44	.64			
	Oficial	3.42	.77			
Empenhamento Normativo	Praça	3.09	.72	3.36	0.01	SAR $\neq$ Praça
	Sargento	3.51	.64			
	Oficial	3.24	.66			

## 5.4 Satisfação no Trabalho

### 5.4.1 Comparação por Unidade

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente ao grau de satisfação por Unidade, através da ANOVA (Tabela 13), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre o RA5 com o RAAA1 e a EPA ( $p < 0.01$ ) no grau de satisfação. A satisfação tem uma relação direta com o clima organizacional e com a percepção de apoio organizacional (Neves, 2000; Freeborn, 2001 e Sharma et al., 2010). Como referido anteriormente, a percepção de apoio organizacional bem como a maioria das dimensões do clima organizacional são mais elevadas no RAAA1 e na EPA comparativamente com o RA5. Assim, estes resultados evidenciam estas ligações.

Tabela 13 – Escala Satisfação - Comparação de Igualdade Valores médios por Unidade

Sub-Dimensão	Unidade	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Satisfação	RAAA1	3.60	.60	7.23	0.01	RA5≠
	RA5	3.37	.63			RAAA1 e
	EPA	3.68	.48			EPA
	Total	3.50	.60			

#### 5.4.2 Comparação por Classe

Quando se procura analisar se existem diferenças relativamente ao grau de satisfação por classe, através da ANOVA (Tabela 14), verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os praças quando comparados com os sargentos e oficiais no grau de satisfação ( $p < 0.01$ ). É assim confirmada parcialmente a hipótese 7 (A classe de oficiais apresenta maiores níveis de satisfação no trabalho do que as restantes classes), dado que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre oficiais e sargentos. Para Graça (1999) a satisfação no trabalho resulta da análise que cada indivíduo faz relativamente aos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais. Por esta ordem de ideias, os resultados que obtivemos demonstram que as praças consideram que é mais difícil concretizarem os seus objetivos profissionais e as suas necessidades comparativamente aos sargentos e oficiais.

Tabela 14 – Escala Satisfação - Comparação de Igualdade Valores médios por Classe

Sub-Dimensão	Unidade	Mean	Std. Deviation	F	p	Obs
Satisfação	Praça	3.38	.61	10.53	0.00	SAR e OF ≠ Praça
	Sargento	3.73	.51			
	Oficial	3.74	.51			

### **5.5 Relação entre Apoio, Clima, Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho**

Apresenta-se na Tabela 15 a correlação entre as escalas de apoio e clima organizacional e empenhamento e satisfação. Verifica-se que a relação entre as diferentes dimensões do clima organizacional são todas estatisticamente significativas. Destacam-se com valores mais elevados entre a comunicação com o respeito e valorização ( $r=.73$ ,  $p<0.01$ ) e com a tomada de decisão ( $r=.71$ ,  $p<0.01$ ). Ou seja maiores níveis de comunicação correspondem a maiores níveis de respeito e valorização, bem como a um maior envolvimento na tomada de decisão. Verifica-se ainda que maiores níveis de motivação e moral se relacionam significativamente com maiores níveis de comunicação ( $r=.65$ ,  $p<0.01$ ), com o sistema de recompensas ( $r=.64$ ,  $p<0.01$ ), com o envolvimento na tomada de decisão ( $r=.62$ ,  $p<0.01$ ), com a progressão na carreira ( $r=.62$ ,  $p<0.01$ ) e com o respeito e a valorização ( $r=.61$ ,  $p<0.01$ ).

Verificam-se ainda correlações significativas entre a percepção de apoio com todas as dimensões do clima organizacional. Sendo de destacar que os indivíduos que sentem maiores níveis de apoio são os que têm maior motivação e moral ( $r=.69$ ,  $p<0.01$ ), se sentem mais confortáveis com o sistema de recompensas ( $r=.68$ ,  $p<0.01$ ) e com a progressão na carreira ( $r=.64$ ,  $p<0.01$ ).

Quanto ao empenhamento afetivo, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa com todas dimensões do clima, dando ênfase à relação com a motivação e moral ( $r=.61$ ,  $p<0.01$ ), com o envolvimento na tomada de decisão ( $r=.48$ ,  $p<0.01$ ) e com o respeito e valorização ( $r=.48$ ,  $p<0.01$ ). É assim confirmada a hipótese 2.1 (Maior percepção de respeito e valorização relaciona-se positivamente com maiores níveis de empenhamento afetivo). Segundo Allen e Meyer (2000), para que um indivíduo seja afetivamente empenhado necessita de estar identificado com os valores da organização onde está inserido. Como tal, o facto de se sentir respeitado e valorizado assim como envolvido no processo de tomada de decisão contribui para que a sua motivação e moral sejam elevados, contribuindo para que os níveis de empenhamento afetivo sejam superiores.

**Tabela 15 – Corelação entre as variáveis Apoio, Clima, Empenhamento Organizacional e Satisfação no Trabalho**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 - Clareza Objetivos	1												
2 – Respeito e Valorização	.63**	1											
3 – Comunicação	.49**	.73**	1										
4 - Sistema Recompensas	.26**	.45**	.52**	1									
5 - Progressão na Carreira	.20**	.40**	.52**	.58**	1								
6 - Envolvimento na Tomada Decisão	.47**	.60**	.71**	.49**	.52**	1							
7 – Trabalho em Equipa	.07	.22**	.26**	.26**	.19**	.26**	1						
8 - Motivação e Moral	.32**	.61**	.65**	.64**	.62**	.62**	.29**	1					
9 - Perceção Apoio Organizacional	.31**	.44**	.57**	.69**	.64**	.52**	.21**	.69**	1				
10 – Empenhamento Afetivo	.36**	.48**	.44**	.38**	.33**	.48**	.18**	.61**	.48**	1			
11- Empenhamento Instrumental	.19**	.12	.11	.13*	.08	.19**	.18**	.12	.14*	.28**	1		
12 – Empenhamento Normativo	.33**	.36**	.33**	.32**	.38**	.38**	.15*	.51**	.46**	.63**	.31**	1	
13 – Satisfação no Trabalho	.45**	.55**	.57**	.52**	.49**	.60**	.23**	.72**	.53**	.54**	.17**	.40**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quanto ao empenhamento normativo, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa com todas dimensões do clima organizacional, embora com valores mais baixos do que com o empenhamento afetivo, sendo de destacar a relação com a motivação e moral ( $r=.51$ ,  $p<0.01$ ), com o envolvimento na tomada de decisão ( $r=.38$ ,  $p<0.01$ ) e com o respeito e valorização ( $r=.36$ ,  $p<0.01$ ). Estes resultados confirmam que as componentes afetiva e a normativa mostram semelhanças nos seus padrões de correlação (Meyer, 1997). Verifica-se ainda uma correlação significativa entre as variáveis sistema de recompensas e progressão na carreira com o empenhamento normativo, pelo que é confirmada a hipótese 2.3 (Maior satisfação para com o sistema de recompensas e progressão na carreira relaciona-se com maiores níveis de empenhamento normativo). Estes resultados vão ao encontro dos estudos previstos por Meyer e Allen (1991) o empenhamento normativo

desenvolve-se com base no princípio da reciprocidade. Assim, quanto melhor funcionar o sistema de recompensas e progressão na carreira, maior o empenhamento normativo dos indivíduos.

Quando se relaciona o empenhamento instrumental com o clima organizacional os valores da correlação já são muito inferiores e apenas se registam relações com algumas variáveis, sendo de destacar a correlação com a clareza de objetivos ( $r=.19$ ,  $p<0.01$ ). Verifica-se claramente uma relação com aspetos de natureza mais instrumental e não da ordem da motivação e da moral.

A relação entre a perceção de apoio com os diferentes tipos de empenhamento são estatisticamente significativas, sendo de evidenciar a relação com o empenhamento afetivo ( $r=.48$ ,  $p<0.01$ ) e com empenhamento normativo ( $r=.51$ ,  $p<0.01$ ). É assim confirmada a hipótese 5 (Maiores níveis de perceção de apoio organizacional correspondem a maiores níveis de empenhamento afetivo e normativo). Estas correlações evidenciam que a escala da perceção de apoio organizacional (POS) está fortemente relacionada com todas as escalas das componentes do empenhamento organizacional, em particular com a escala da componente afetiva e da normativa. Meyer e Allen (1997) consideraram que a perceção do apoio organizacional é um antecedente da componente afetiva do empenhamento. Pela análise de resultados podemos verificar que esta componente foi a que obteve maior índice de correlação com a POS ( $r=.48$ ,  $p<0.01$ ). A componente normativa, também obteve uma correlação significativa com a perceção de apoio organizacional ( $r=.46$ ,  $p<0.01$ ), indo de encontro ao que Eisenberger et al. (2001) concluíram.

A correlação entre o apoio organizacional e o empenhamento instrumental estão de acordo com o estudo de Randall & O'Driscoll (1997), que mostrou que o empenhamento instrumental está associado a menores níveis de perceção de apoio organizacional, menor concordância com as políticas organizacionais e pouca ligação à organização.

A relação entre os diferentes tipos de empenhamento entre si mostra que o empenhamento afetivo se relaciona significativamente com o empenhamento normativo ( $r=.63$ ,  $p<0.01$ ) e com valores menores com o instrumental ( $r=.31$ ,  $p<0.01$ ). Da análise das correlações verifica-se que existe uma relação positiva e significativa entre a componente afetiva e a normativa do empenhamento organizacional. Tal análise vai de encontro aos estudos conduzidos por Meyer et al. (2002), de que estas duas componentes têm uma ligação natural, podendo partilhar variáveis antecedentes com padrões semelhantes. Estes autores consideram que embora o desejo de permanecer na organização seja diferente do sentimento de obrigação, parece haver uma tendência para que estes sentimentos ocorram



em simultâneo, uma vez que as componentes afetiva e normativa, embora distintas, aparecem de algum modo correlacionadas. O facto da componente instrumental demonstrar correlações inferiores ( $r=.31$ ,  $p<0.01$ ) comparativamente à componente afetiva e normativa também comprova os estudos conduzidos por Meyer (1997). Verifica-se ainda uma relação significativa entre o empenhamento normativo e o instrumental ( $r=.31$ ,  $p<0.01$ ). Estes resultados poderão evidenciar que os indivíduos que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) não sintam qualquer propensão para facultarem à organização algo mais do que aquilo a que estão estritamente obrigadas (laço instrumental). Deverá ser um fator a analisar podendo correr-se o risco de ter indivíduos que permanecem por obrigação, não acrescentando valor à organização.

Por fim, verificam-se correlações estatisticamente significativas entre a variável satisfação com todas as outras variáveis, sendo de realçar na relação com as dimensões do clima, a motivação e moral ( $r=.72$ ,  $p<0.01$ ) e o envolvimento na tomada de decisão ( $r=.60$ ,  $p<0.01$ ). Quando se relaciona a satisfação com as dimensões do empenhamento, verifica-se que maiores níveis de satisfação se relacionam com maiores níveis de empenhamento afetivo ( $r=.54$ ,  $p<0.01$ ), empenhamento normativo ( $r=.40$ ,  $p<0.01$ ) e com valores significativamente mais baixos com o empenhamento instrumental ( $r=.17$ ). É assim confirmada a hipótese 8 (Maiores níveis de satisfação no trabalho relacionam-se com maiores níveis de empenhamento afetivo). Mathieu e Zajac (1990) consideram que estas variáveis estão fortemente relacionadas. De facto constata-se que existe uma relação positiva entre a satisfação e o empenhamento, mais especificamente entre a satisfação e a componente afetiva e normativa do empenhamento.

## **Capítulo 6**

### **Considerações Finais**

#### **6.1. Conclusões**

Com a realização deste trabalho, procurámos abordar as temáticas que mais contribuem para determinar o comportamento dos indivíduos em contexto organizacional.

Verificámos que, a progressão na carreira bem como o sistema de recompensas, são as dimensões do clima organizacional que originam maiores níveis de insatisfação nos militares em geral.

Relativamente a outras dimensões do clima organizacional, como a comunicação, o envolvimento na tomada de decisões, o respeito e valorização, bem como a motivação e moral, constatou-se que existem diferenças significativas entre as classes profissionais, sendo os inquiridos que integram a classe das praças os que apresentam níveis mais baixos de satisfação para com estas dimensões.

Os resultados demonstram que a perceção de apoio organizacional é independente da classe profissional, podendo-se concluir que todos os inquiridos têm a mesma perceção do apoio que lhes é dado pela organização, quer pertençam à classe de praças, sargentos ou oficiais.

Em relação aos níveis de satisfação, foi possível constatar que diferem consoante a classe profissional, sendo a classe dos oficiais a que demonstrou maiores níveis de satisfação em geral. Segundo a teoria de Freeborn (2001) e de Sharma, Verma, Verna e Malhotra (2010), os níveis de satisfação dos indivíduos tendem a aumentar quando se sentem apoiados pela organização ou pelos seus colegas, portanto concluímos que a classe de oficiais é aquela que possui maior perceção de apoio organizacional, comparativamente com as classes de praças e de sargentos.

Quanto ao empenhamento organizacional, comprovou-se com base nos resultados obtidos que existem diferenças significativas entre as classes. A classe de praças é a que apresenta níveis mais baixos de empenhamento afetivo. Segundo Meyer e Allen (1997) existem determinados fatores para isso acontecer, como: a não identificação para com os

objetivos e valores da organização, as ligações que se estabelecem com os superiores, e a participação na tomada de decisões.

É possível provar através dos resultados obtidos que existe uma forte relação entre a percepção de apoio organizacional e todas as componentes do empenhamento organizacional, em particular com o empenhamento afetivo e normativo. O resultado destas correlações evidencia que, quando um indivíduo possui uma percepção global favorável da organização onde está inserido, os seus níveis de empenhamento organizacional são superiores, confirmando a teoria de Eisenberger et al. (2001) de que a percepção de apoio organizacional desencadeia no trabalhador um sentimento de obrigação, aumentando a componente normativa do empenhamento organizacional.

Do mesmo modo, os resultados demonstram que a satisfação no trabalho está fortemente relacionada com o empenhamento organizacional, mais particularmente com a componente afetiva. Assim, concluímos que indivíduos satisfeitos apresentam níveis de empenhamento afetivo superiores, que se traduz numa maior motivação e num desempenho global mais favorável.

Em relação ao clima organizacional, foram encontradas correlações com o empenhamento organizacional. A dimensão do respeito e valorização correlaciona-se com o empenhamento afetivo, sendo o sistema de recompensas e a progressão na carreira relacionados com o empenhamento normativo. Deste modo, quando um indivíduo percebe que a organização o valoriza e respeita, desenvolve uma ligação afetiva que se traduz num aumento do desempenho. Assim, quando percebe que o sistema de recompensas e a progressão na carreira funcionam de forma justa, os níveis de empenhamento normativo aumentam, provocando o sentimento de obrigatoriedade recíproca para com a organização.

Procurando responder à questão central em estudo (**Que influência tem o apoio e o clima organizacional nos níveis de empenhamento e satisfação dos militares da Arma de Artilharia?**), pela análise dos resultados podemos considerar que as quatro variáveis estão relacionadas. Procura-se interpretar estes resultados com base na OST (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) para explicar o ciclo que as liga. Se um indivíduo perceber um tratamento favorável por parte da organização (percepção de apoio organizacional), vai aumentar o seu empenhamento de forma a recompensar a organização. Assim, um indivíduo empenhado pode vir a ser alvo de recompensas (dimensão do clima organizacional) que por sua vez vão provocar um aumento de satisfação geral.

A conjuntura atual do país aliada às limitações inerentes que as organizações envolvidas no presente estudo enfrentam, leva a que nem sempre o sistema de recompensas e a progressão na carreira funcione da melhor forma. No presente estudo, constatamos a importância que estas dimensões têm para os desempenhos dos indivíduos. No entanto, o sistema de recompensas e em particular a progressão na carreira são variáveis particularmente sensíveis e que integram a revisão do novo EMFAR com reflexos na moral e satisfação dos militares. É determinante que surjam outros esforços que colmatem estas lacunas. As políticas e práticas organizacionais têm de se adaptar a esta nova realidade, indo de encontro aos objetivos individuais e em simultâneo aos da organização onde estão inseridos.

## **6.2. Limitações da Investigação**

O presente trabalho apresenta algumas limitações as quais passaremos a desenvolver.

Apesar do reforço em salientar que os objetivos do presente estudo eram meramente académicos, determinadas perguntas dos questionários geraram algum desconforto nos inquiridos. Deste modo, analisou-se que a sensibilidade das questões em causa pode ter condicionado a resposta em alguns casos.

A consistência interna presente na dimensão do “trabalho em equipa” constitui outra restrição à investigação. O coeficiente de *Alpha de Cronbach* é inferior ao valor considerado aceitável por Nunnally (1978) pelo que não é possível incluir esta dimensão no estudo.

## **6.3. Desafio para Futuras Investigações**

A realização deste trabalho permitiu suscitar o levantamento de algumas questões consideradas pertinentes para futuras linhas de investigação. Sugere-se a realização de um estudo que incluísse variáveis como a liderança e a cultura organizacional. O estudo da cultura enquanto variável estrutural da Instituição Militar e os estilos de liderança dos comandantes poderão ser variáveis antecedentes das variáveis em estudo.

## Bibliografia

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues, 11*, 77–93.
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Problems and solutions in human assessment: Honouring Douglas N. Jackson at seventy. *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*, 285-314. (R. D. Goffin., & E. Helmes, Edits.) Norwell, MA: Kluwer.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63* , 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research, 26*, pp. 49-61.
- Alpander, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health Care Management Review, 15*(4), pp. 51-62.
- Alutto, J. A., Hrebimak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces, 51*, pp. 448-454.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior, 56*(1), 114-136.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 645–663.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology, 35*, 307-311.

- Bruno, A. (2007). Empenhamento Organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição. *Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Caetano, A., & Vala, J. (1994). Determinantes das estratégias de actuação organizacional. *Psicologia*, IX, (3), pp. 315-325.
- Calado, M., & Sousa, E. (1993). Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisitada. *Revista Análise Psicológica*, 2, pp. 201-211.
- Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Constatantes*. ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Chambel, M., & Marques Pinto, A. (2008). *Consequences of work and family facilitation in employees' satisfaction and engagement*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa: Working Paper.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial* (3 ed.). São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1992). An empirical assessment of organizational commitment. *Relations Industrielles*, 47, pp. 439-461.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational Support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). *Perceived organizational support*. New York, EUA: Oxford University Press.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ferreira, M., & Sousa, L. (2006). Satisfação no Trabalho e Comportamentos estratégicos. *Revista Portuguesa de Enfermagem*, 6, pp. 37-46.
- Freeborn, D. K. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *Journal of West Medicine*, 174, 9-13.
- Furnham, L., & Goodstein, R. (1997). The organizational climate questionnaire (OCQ). *The 1997 Annual*, 2, pp. 163-181.
- Gil, A. C. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4 ed.). S. Paulo: Atlas.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 601-616.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 61-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: Preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Graça, L. (1999). *A Satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde: Instrumentos para a melhoria da qualidade*. (1 ed.). Portugal Direcção Geral de Saúde: Gráfica de Coimbra.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.<sup>a</sup> ed. rev. e corrigida ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Honório, C. (2009). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

- Hrebiniak, L. G., & Alluto, J. A. (1972). Personal and Role-related factors in the development of Organizational Commitment . *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- Humberto, A. (2010). Ficha de Dados Pessoais aplicada no âmbito da investigação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 308–33.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.
- Ko, J., Price, J., & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973.
- Laschinger, H., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). Promoting nurses health: effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(2), 42-52.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661–685.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction . In: M. D. Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297-1349.
- Louro, C. (1995). Tradução e Adaptação da Work Environment Scale (WES) à População Portuguesa. Lisboa.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques Pinto, A., & Chambel, M. J. (2008). *Burnout e engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Marsh, R. M., & Manari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 57-75.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.



- McCaul, H., Hinsz, V., & McCaul, D. (1995). Assessing Organizational Commitment: an employee's attitude toward the organization. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 31 (1), 80-90.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72. (4), 638-642.
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C., Teixeira, F. S., & Santos, P. S. (2009). Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde: Desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, 26(3), pp. 305-316.
- Meyer, J. (1997). Organizational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (12), 176-228.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). 'Testing the "side-bet theory" of organisational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It is the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, pp. 299-326.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 75 (3), 710-720.

- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), pp. 486-500.
- Mottaz, C. J. (1998). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), pp. 467-482.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional. Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1 ed.). Lisboa: RH.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*. MacMillan: London.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (2000). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, pp. 338-368.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: Uned.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1 ed.). Lisboa: Gradiva.

- Randall, D., & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *Journal of Social Psychology, 137*, 606-618.
- Rego, A., & Carvalho, M. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: a relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública, 6*, pp. 959-979.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração de Empresas, 44*(3), pp. 30-43.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research, 2* (3), pp. 201-218.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho . *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA), 13* (1), 7-36.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), pp. 508-514.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 825-836.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces, 47*, pp. 475-479.
- Rizzatti, G. (2002). Categorias de análises de clima organizacional em universidades federais brasileiras. *Tese de Doutorado. Departamento de engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.*
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied Psychology, 429-438*.
- Schultz, D. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York: MacMillian Company.
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction amongst lawyers. *European Journal of Social Sciences, 14*(3), 348-359.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. Quorum Press.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.
- Siegal, L., & Lane, I. (1982). *Personnel and organizational psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Soares, J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Universidade de Aveiro.
- Sommer, S. M., Bae, S., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49, pp. 977-993.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction – Application Assessment, causes and consequences*. Sage publications.
- Vala, J., Monteiro, M. B., & Lima, L. (1988). Intergroup conflict in an organizational context: how to survive the failure. *Environmental social psychology*.
- Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation (Rev. ed.)*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Whitener, E., & Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418–428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, pp. 81-96.

## Apêndices

**Apêndice A - Questionário de Empenhamento, Apoio, Clima e Satisfação no Trabalho**

**QUESTIONÁRIO DE EMPENHAMENTO, APOIO, CLIMA E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**



**ACADEMIA MILITAR**

**QUESTIONÁRIO**

Este questionário insere-se no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que tem como tema: “Apoio Organizacional em Unidades de Artilharia: Implicações para os níveis de Empenhamento e Satisfação” do curso de Ciências Militares na Especialidade de Artilharia da Academia Militar (AM).

Todas as informações recolhidas são confidenciais e anónimas e destinam-se unicamente para efeitos de investigação e estudo.

Por favor responda a todas as questões com sinceridade e rigor. Não existem respostas corretas ou incorretas, próprias ou impróprias.

O seu questionário é de extrema importância para esta investigação, sem o qual não seria possível a elaboração deste estudo.

Muito obrigada pela sua compreensão e colaboração!

## Parte I

### DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

(Humberto, 2010)

Por favor coloque uma cruz nos itens que mais se adequam ao seu perfil:

<b>Unidade:</b> <input type="radio"/> RAAA1 (Queluz) <input type="radio"/> RA5 (Gaia) <input type="radio"/> EPA (Vendas Novas)		<b>Posição na hierarquia militar:</b> <input type="radio"/> Praça <input type="radio"/> Sargento <input type="radio"/> Oficial
<b>Género:</b> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino	<b>Seção/Pelotão/Bateria:</b>	
<b>Faixa etária:</b> <input type="radio"/> Entre os 18 e 20 anos; <input type="radio"/> Entre os 20 e 25 anos; <input type="radio"/> Entre os 25 e 30 anos; <input type="radio"/> Entre os 30 e os 40 anos; <input type="radio"/> Entre 40 e os 50 anos; <input type="radio"/> Mais de 50 anos.	<b>Habilitações Literárias:</b> <input type="radio"/> Até 9º Ano de escolaridade; <input type="radio"/> 9 – 12 Anos de escolaridade; <input type="radio"/> Frequência Universitária; <input type="radio"/> Licenciatura; <input type="radio"/> Mestrado / Doutoramento.	<b>Estado civil:</b> <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> União de facto <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Viúvo(a)
<b>Há quanto tempo trabalha na atual função?</b> <input type="radio"/> [0-6 meses[ <input type="radio"/> [6-12 meses[ <input type="radio"/> [1-2 anos[ <input type="radio"/> [2-3 anos[ <input type="radio"/> [3-5 anos[ <input type="radio"/> [5-10 anos[ <input type="radio"/> [10-25 anos[ <input type="radio"/> Mais de 25 anos.	<b>Há quanto tempo trabalha na atual Organização?</b> <input type="radio"/> [0-6 meses[ <input type="radio"/> [6-12 meses[ <input type="radio"/> [1-2 anos[ <input type="radio"/> [2-3 anos[ <input type="radio"/> [3-5 anos[ <input type="radio"/> [5-10 anos[ <input type="radio"/> [10-25 anos[ <input type="radio"/> Mais de 25 anos.	<b>Há quanto tempo trabalha (em geral)?</b> <input type="radio"/> [0-6 meses[ <input type="radio"/> [6-12 meses[ <input type="radio"/> [1-2 anos[ <input type="radio"/> [2-3 anos[ <input type="radio"/> [3-5 anos[ <input type="radio"/> [5-10 anos[ <input type="radio"/> [10-25 anos[ <input type="radio"/> Mais de 25 anos

## Parte II

### QUESTIONÁRIO SOBRE O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

(Meyer & Allen, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993)

Para cada afirmação seguinte assinale o número que melhor se adequa ao seu grau de concordância de forma a indicar a resposta que melhor traduz a sua opinião.

Por favor responda a todas as questões, as suas respostas são muito importantes.

Para indicar as respostas auxilie-se da seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização tem para mim um grande significado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



9.	Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Esta organização merece a minha lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Sinto-me em dívida para com a minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Parte III

## QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL

(Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986, adaptado por Catatina Honório, 2009)

Para cada afirmação seguinte assinale o número que melhor se adequa ao seu grau de concordância de forma a indicar a resposta que melhor traduz a sua opinião.

Por favor responda a todas as questões, as suas respostas são muito importantes.

Para indicar as respostas auxilie-se da seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
27. A organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Se a organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário mais baixo, fá-lo-ia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. A organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. A organização tem em grande consideração os meus objetivos e valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. A organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. A organização ignoraria qualquer reclamação feita por mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. A organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A organização está disposta a esforçar-se, de forma a apoiar-me no desempenho da minha função no melhor das minhas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37.	A organização não iria compreender a minha ausência devido a um problema pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Se a organização encontrasse uma forma mais eficiente de realizar o meu trabalho, substituir-me-ia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	A organização perdoaria um equívoco da minha parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Bastaria uma pequena diminuição ao nível do meu desempenho para a organização me querer substituir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	A organização julga que tem pouco a ganhar em ter-me como colaborador(a) durante o resto da minha carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	A organização concede-me poucas oportunidades de progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não se aperceberia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	A organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	A organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Se a organização tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	A organização demonstra muito pouca preocupação por mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Se eu decidisse despedir-me, a organização tentaria convencer-me a ficar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51.	A organização preocupa-se com as minhas opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	A organização acha que contratar-me foi definitivamente um erro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	A organização tem orgulho no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	A organização preocupa-se mais em obter lucros do que comigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	A organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	Se a organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	A organização crê que qualquer pessoa poderia desempenhar o meu trabalho tão bem como eu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58.	A organização não está preocupada em pagar-me o que eu mereço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	A organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Se a minha função fosse eliminada, a organização preferiria despedir-me a transferir-me para uma nova função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.	A organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.	Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Parte IV

### QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(A.Furnham & L.Goodstein, 1997)

Para cada afirmação seguinte assinale o número que melhor se adequa ao seu grau de concordância de forma a indicar a resposta que melhor traduz a sua opinião.

Por favor responda a todas as questões, as suas respostas são muito importantes.

Para indicar as respostas auxilie-se da seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

#### Clareza de objetivos

	1	2	3	4	5
63. Estou esclarecido(a) quanto aos meus objetivos no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Sei exatamente o que é esperado de mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Sei o que a maioria das pessoas no meu grupo de trabalho faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. A organização tem bons trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Sei quais são as minhas prioridades no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Respeito

	1	2	3	4	5
69. Sinto-me valorizado(a) pelos meus camaradas da Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Valorizo os meus camaradas na minha Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. A minha Secção/Pelotão/Companhia respeita as outras Secções/Pelotões/Companhias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. A minha Secção/Pelotão/Companhia é respeitada pelas outras Secções/Pelotões/Companhias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Valorizo os meus camaradas como um todo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Sinto-me valorizado pelos meus camaradas da Secção/Pelotão/Companhia como um todo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicação

	1	2	3	4	5
75. Recebo toda a informação que necessito para fazer o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. As pessoas da minha Secção/Pelotão/Companhia não despreciam tempo com assuntos desnecessários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. A minha Secção/Pelotão/Companhia trabalha de forma adequada com outras Secções/Pelotões/Companhias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Tenho oportunidades adequadas para expressar os meus pontos de vista na minha Secção/Pelotão/Companhia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Trabalho de forma eficaz porque os meus camaradas comunicam regularmente comigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Em geral, a comunicação é eficaz nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sistema de recompensas

	1	2	3	4	5
81. O bom trabalho é reconhecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Os meus superiores são muito tolerantes com mediocres prestações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Em geral, as pessoas são recompensadas de forma adequada nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Recebo um ordenado adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Recebo benefícios adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Sinto uma forte satisfação ao trabalhar na minha Secção/Pelotão/Companhia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Progressão na carreira

	1	2	3	4	5
87. Compreendo como funciona o sistema de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Consigo progredir na carreira dentro da minha Secção/Pelotão/Companhia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Em geral, existe um sistema adequado de progressão de carreira dentro da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. O meu trabalho faz uso de todas as minhas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. A progressão na carreira é um assunto levado a sério na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. As pessoas são promovidas de forma adequada nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Planeamento e tomada de decisões

	1	2	3	4	5
93. O planeamento na Secção/Pelotão/Companhia é bem coordenado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Em geral, o planeamento é adequado nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Tenho a permissão de participar nas principais decisões que afetam o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. O meu superior gosta que eu o consulte antes de tomar uma ação importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Sou responsável apenas por aquelas coisas em que tenho influência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. As pessoas da organização raramente iniciam novos projetos sem decidir de antemão como e que elas se vão proceder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Trabalho em equipa

	1	2	3	4	5
99. A minha Secção/Pelotão/Companhia trabalha bem com outras Secções/Pelotões/Companhias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Em geral, esta organização é cooperativa com as outras organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. Não sinto que a pressão do trabalho é excessiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. É raro ter muito trabalho e pouco tempo para o realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. Normalmente, não tenho de dedicar longas horas para concluir o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Raramente sou colocado sobre pressão pelos meus camaradas para acelerar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Morale e Compromisso
----------------------

	1	2	3	4	5
105. A motivação é mantida a um nível elevado nesta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
106. A motivação é elevada na maioria das Secções/Pelotões/Companhias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
107. A minha motivação é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
108. Sou orgulhoso(a) de fazer parte desta Secção/Pelotão/Companhia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
109. Em geral, as pessoas têm um forte compromisso para com esta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
110. Sinto que sou importante para esta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## Parte V

### QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

(Versão Portuguesa Adaptada por Chambel e Marques, 2008) de Brayfield e Rothe (1951)

Para cada afirmação seguinte assinale o número que melhor se adequa ao seu grau de concordância de forma a indicar a resposta que melhor traduz a sua opinião.

Por favor responda a todas as questões, as suas respostas são muito importantes.

Para indicar as respostas auxilie-se da seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre

	1	2	3	4	5
111. Sinto-me bastante satisfeito(a) com meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. Na maioria dos dias estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. Cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Em geral gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. Eu considero o meu trabalho bastante desagradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Apêndice B – Quadro 2 - Itens do empenhamento organizacional

Empenhamento Afetivo
1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus
3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização
5. Esta organização tem para mim um grande significado
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização
Empenhamento Instrumental
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado
Empenhamento Normativo
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização
15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização
23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização
24. Esta organização merece a minha lealdade
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização